

Risques

Les cahiers de l'assurance

N° 132

SOCIETE

L'entreprise mutualiste, source
d'inspiration et de solutions

Adrien Couret

RISQUES ET SOLUTIONS

Retraites
une réforme permanente ?

Xavier Autain
Sophie Bouverin
Stéphanie Cariou-Hellec
Thomas Chardonnel
Virginie Le Mée
Pierre Martin
David Miseray
François-Xavier Selleret
Philippe Trainar
Alain Villemeur
Cécile Vokléber

ANALYSES ET DEFIS

L'assurance
créatrice d'emplois

Hélène Bajoux
Laurence Bauduin
Pascal Chapelon
Fabrice Domange
David Dubois
Norbert Girard
Amaury de Hauteclocque
Alexis Meyer
Carine Ryckeboër

ETUDES ET DEBATS

François-Xavier Albouy
Arthur Charpentier
Bertrand Labilloy
Esther Mbih
Michael O'Sullivan
Carlos Pardo
Patrice Paulet
Pierre-Charles Pradier
Jean-Paul Thomas
Daniel Zajdenweber

Risques

Les cahiers de l'assurance

n° 132

SEDDITA - 2022

Il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement la présente publication – Code de la Propriété intellectuelle – sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC), 20, rue des Grands-Augustins 75006 Paris.

Comité éditorial



Jean-Hervé Lorenzi

Directeur de la rédaction

François-Xavier Albouy, Bertrand Labilloy
et Mathilde Viennot

Société

Pierre Bollon, Arnaud Chneiweiss
et Pierre-Charles Pradier

Études et débats

Gilles Bénéplanc, Corinne Cipièrre
et Daniel Zajdenweber

Risques et solutions

Sandrine Lemery, Ecaterina Nisipasu
et Philippe Trainar

Analyses et défis

Franck Le Vallois

Emilie Netter

Marie-Dominique Montangerand

Secrétaire de rédaction

Comité scientifique



Luc Arrondel, Philippe Askenazy, José Bardaji, Didier Bazzocchi, Jean Berthon
Jean-François Boulter, Brigitte Bouquot, François Bucchini, Gilbert Canameras
Brigitte Dormont, Pierre-Maxime Duminil, Patrice Duran, Louis Eeckhoudt, François Ewald
Didier Folus, Pierre-Yves Geoffard, Claude Gilbert, Frédéric Gonand, Rémi Grenier, Vincent Gros
Marc Guillaume, Dominique Henriot, Vincent Heuzé, Meglena Jeleva, Gilles Johanet, Elyès Jouini
Jérôme Kullmann, Dominique de La Garanderie, Patrice-Michel Langlumé, Régis de Larouillère
Robert Leblanc, Olivier Levyne, François Lusson, Olivier Mareuse, Pierre Martin, André Masson
Luc Mayaux, Erwann Michel-Kerjan, Marie-Christine Monsallier-Saint-Mleux, Laurent Montador
Bertrand Munier, Carlos Pardo, Jacques Pelletan, Pierre Pestieau, Pierre Petauton, Pierre Picard
Manuel Plisson, Jean-Claude Prager, André Renaudin, Angelo Riva, Geoffroy de Saint-Amand
Christian Schmidt, Côme Segretain, Jean-Charles Simon, Kadidja Sinz, Olivier Sorba
Lucie Taleyson, Patrick Thourot, Alain Trognon, François de Varenne
Oliver Wild, Jean-Luc Wybo

Sommaire - n° 132 -

1. *Société* L'entreprise mutualiste, source d'inspiration et de solutions

Entretien avec

Adrien Couret, *Directeur général d'Aéma Groupe* 9

2. *Risques et solutions* Retraites, une réforme permanente ?

Daniel Zajdenweber, <i>Introduction</i>	17
Pierre Martin, <i>Le risque vieillesse, une vieille histoire</i>	19
Sophie Bouverin, <i>Pour une transparence des comptes et du financement des retraites</i>	25
Philippe Trainar, <i>Les enjeux de la réforme des retraites en France</i>	33
Alain Villemeur, <i>Retraites, une modélisation éclairante</i>	39
Thomas Chardonnel, Stéphanie Cariou-Hellec et David Miseray, <i>L'avenir des retraites supplémentaires</i>	45
Virginie Le Mée, <i>La retraite, un sujet de jeunes qui ne parle qu'aux vieux...</i>	49
François-Xavier Selleret et Cécile Vokléber, <i>Le transfert du recouvrement aux Urssaf, une réforme des retraites par le bas ?</i>	55
Xavier Autain, <i>Quel avenir pour les régimes professionnels ?</i>	59

3. *Analyses et défis* L'assurance, créatrice d'emplois

Arnaud Chneiweiss, <i>Introduction</i>	67
Norbert Girard, <i>Bilan de l'emploi dans l'assurance en 2021</i>	69
Amaury de Hauteclouque, <i>Crise du recrutement : Covéa s'adapte et innove</i>	75
Alexis Meyer, <i>L'alternance, une priorité pour l'assurance</i>	81
Pascal Chapelon et Carine Ryckeboër, <i>L'emploi chez les agents généraux d'assurance</i>	85
Fabrice Domange et Hélène Bajoux, <i>L'assurance, un secteur attractif</i>	91
Laurence Bauduin et David Dubois, <i>L'actuaire, au cœur des transformations</i>	95

4. *Etudes et débats*

Arthur Charpentier, *Le risque climatique, une tendance lente de long terme ?* 103

Les débats de Risques

Bertrand Labilloy, Michael O'Sullivan, Patrice Paulet et Jean-Paul Thomas, *Assurance et guerre* 111

Actualité de la Fondation du risque

Esther Mbih, *Quel rôle joue l'information pour inciter les chômeurs à suivre des formations ?* 117

Gilles Bénéplanc, Arthur Charpentier et Patrick Thourot, *Manuel d'assurance* par Daniel Zajdenweber 121

Christian Aubin, *L'émission des billets de banque* par Pierre-Charles Pradier 124

Pascal Bruckner, *Le sacre des pantoufles* par François-Xavier Albouy et Carlos Pardo 126

Editional

Nous sommes plongés dans une période vraisemblablement unique dans l'histoire des deux derniers siècles. La convergence entre quatre crises n'a effectivement jamais eu lieu : crise pandémique, crise géostratégique, crise monétaire et crise climatique. Bien entendu, les interrelations entre ces différents chocs sont grandes et la volonté de bâtir un modèle de croissance inclusif ne nous a pas quittés. Le brouillard dans lequel nous sommes ne nous interdit pas, loin de là, de souhaiter bâtir une croissance durable, plus équilibrée, et plus répartie dans le monde. Cette ambition paradoxale donne aux politiques menées à tous les échelons un statut très particulier de volonté de surmonter les incertitudes et de se fixer un cap de moyen et long terme, même si nous sommes confrontés à un court terme difficilement gérable. Et c'est là où le rôle de tous les acteurs devient si important. Nous avons pris l'habitude de placer notre sort entre les mains de l'Etat de manière quasi exclusive. Mais les choses changent. Il est désormais certain que l'entreprise sera au cœur des transformations de notre société, qu'elle sera le principal facteur de transformation et d'adaptation à une situation qui nécessite détermination et agilité. C'est exactement le thème que ce numéro 132 a mis en valeur. La société française commence à le vivre, comme le montre l'évolution que nous avons connue dans le domaine de l'apprentissage, où après des décennies de relative impuissance, le fait de donner aux entreprises le rôle majeur dans la mise en œuvre des politiques dans ce domaine a permis une transformation profonde, quantitative et qualitative.

Toute notre réflexion est tournée vers cette collectivité si particulière que représentent les entreprises, et ceci encore plus spécifiquement dans le domaine de l'assurance. C'est à travers elles que peuvent être résolus les trois grands problèmes auxquels la société française est confrontée, à savoir le sens que chacun donne à son travail, et donc l'envie d'imaginer une vie professionnelle forte et épanouissante ; le besoin de formation nécessaire à l'évolution de nos carrières ; et enfin, la résolution de ce problème si sensible dans notre pays, celui de la fin de notre vie professionnelle, donc les retraites. Donc au centre de toute prospection se trouve un couple éternel solide, l'entreprise et l'individu. Cette démarche pour *Risques* commence évidemment par l'interview d'Adrien Couret, qui met en lumière les valeurs spécifiques aux sociétés mutualistes et qui répond, plus particulièrement, à ce besoin jamais abandonné de bâtir une croissance économique forte de sens et de prise en compte des besoins de nos sociétés. Faut-il encore que la population y soit préparée et c'est là que se trouve tout l'intérêt de la rubrique « Analyses et défis », mettre l'accent sur la qualification à donner de manière permanente à ces centaines de milliers de personnes qui travaillent aujourd'hui dans le milieu de l'assurance.

N'oublions pas que nous sommes confrontés, là comme ailleurs, à des tensions fortes sur le marché du travail et qu'il nous faut donner aux uns et aux autres la possibilité de faire évoluer les carrières, d'améliorer leur positionnement professionnel, et donc de donner aux demandeurs d'emploi ou à ceux qui aujourd'hui travaillent dans notre secteur, une véritable attractivité.

Ce problème, on le retrouve dans l'analyse fouillée que fait ce numéro 132 dans la rubrique « Risques et solutions » sur la question des retraites. Certes, l'âge légal de départ à la retraite est une des conditions importantes d'un rééquilibrage de nos comptes mais l'essentiel n'est pas là. Il est dans les taux d'activité des seniors car comme on le sait, notre système économique pousse au chômage ou à la préretraite une partie importante de la population de plus de 55 ans. Là également, la formation continue tout au long de la vie est une clé du maintien des personnels en activité et derrière cela, de création de plus de richesse. Ce phénomène de marginalisation des plus âgés touche moins le secteur de l'assurance que bien d'autres, mais il nous faut cependant aller encore beaucoup plus loin. Comme pour la formation, le taux d'activité sera déterminant pour l'avenir et l'équilibre de notre société. En disant cela, on complète cette vision d'une croissance inclusive et l'on s'autorise à donner aux entreprises d'assurance, quel que soit leur statut juridique, un rôle moteur pour faire évoluer dans ce sens la société française.

Jean-Hervé Lorenzi

1.

L'entreprise mutualiste source d'inspiration et de solutions



■ Adrien Couret

Directeur général, Aéma Groupe

Adrien Couret

Directeur général, Aéma Groupe

Entretien réalisé par Jean-Hervé Lorenzi, Arnaud Chneiweiss, Sandrine Lemery et Daniel Zajdenweber.

Risques : Aéma Groupe est né du rapprochement de la Macif et d'Aésio mutuelle afin de créer le premier groupe mutualiste de protection français. La Macif et Aésio mutuelle ont historiquement un ADN très mutualiste. Que devient cet ADN mutualiste avec le rachat d'Abeille Assurances ? Quelle en est la philosophie ?

Adrien Couret : La constitution d'Aéma Groupe a deux guides profonds. Le premier est la complémentarité entre les composantes du groupe Aéma, des composantes fondatrices, mutualistes, qui sont Macif et Aésio mutuelle, et puis ces nouvelles composantes, comme Abeille Assurances ou Ofi Invest, qui n'ont pas de structure juridique mutualiste, mais qui portent aussi des valeurs : un service vis-à-vis des assurés et une culture de l'engagement fortement ancrée dans leur histoire, notamment par l'investissement socialement responsable (ISR) et la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Cette construction s'est faite dans un souci de complémentarité de métiers : Macif a une dominante sur l'assurance de dommages, Aésio mutuelle une dominante sur la complémentaire santé, Abeille Assurances une dominante épargne, même si chacune de ces trois marques ne se résume pas à cela. Dans la philosophie du groupe, cette notion de marque est importante. Elle signifie que la force entrepreneuriale d'Aéma Groupe reste proche du terrain et que l'identification culturelle des socié-

taires, des adhérents, des clients et des salariés passera en premier lieu par Macif, Aésio mutuelle, Abeille Assurances ou Ofi Invest. Dans cette construction du groupe, qui a une dimension évidemment prudentielle, juridique, une unité stratégique, un ADN de complémentarité, etc., il y a donc une volonté de décentralisation managériale et politique puisque la particularité des deux mutuelles fondatrices du groupe est d'avoir une organisation politique territoriale. C'est donc le premier aspect : cette complémentarité, cette dimension décentralisée, qui pour moi est un peu une façon de résoudre la contradiction, de la taille d'un côté, du mutualisme de l'autre. L'autre guide, c'est celui de la cohérence. Evidemment, ce projet construit par des mutuelles s'est fait entre acteurs qui avaient, certes, des différences et des complémentarités, mais aussi pour socle des valeurs communes : un ancrage fort dans la dimension mutualiste, pas seulement un ancrage de gouvernance, mais un ancrage pratiqué avec une vie militante foisonnante, une présence des délégués forte sur le terrain, une dimension également d'exercice réel de contre-pouvoir, entre la dimension politique et la dimension opérationnelle ; beaucoup d'éléments structurants forts, malgré les environnements d'appartenance qui sont très différents : d'un côté Aésio mutuelle, qui est l'aboutissement de plusieurs fusions de mutuelles du Code de la mutualité, et de l'autre côté la Macif, une société d'assurance mutuelle du Code des assurances qui a grandi plutôt par croissance organique depuis son socle d'assurance dommages. Ces deux groupes, dans leur vocation mutualiste, sont moins dans le versant affinitaire du mutualisme – la dimension

corporatiste, socioprofessionnelle – que dans l'idée d'être là pour apporter une protection de bonne qualité, au plus grand nombre, avec une dimension d'accompagnement et de proximité qui résonne fortement dans la société d'aujourd'hui.

Le groupe se développe donc avec des marqueurs de complémentarité, de décentralisation, ce qui n'empêche pas d'aller chercher des synergies, et c'est ce que nous avons commencé à faire sur la gestion d'actifs, le réseau de soin, le tiers payant, les achats, la réassurance ; et puis une cohérence de valeurs, que nous cherchons à étendre aujourd'hui aux acteurs non mutualistes comme Abeille Assurances. Et où finalement sans être mutualiste dans ce format juridique, on peut aller convoquer des valeurs professionnelles, de proximité, de service, en plus de la dimension éthique et de RSE qui peut être une bonne façon également de chercher des éléments communs. On peut créer un projet de groupe aligné sur les valeurs mutualistes, sans forcément n'avoir que des entités mutualistes elles-mêmes.

Risques : L'idée de dépassement est intéressante.

Adrien Couret : La meilleure définition du mutualisme c'est « l'assurance des assurés " pour " les assurés " par " les assurés. » C'est l'analogie avec la définition de la démocratie. Elle se retrouve dans l'organisation juridique puisqu'il s'agit d'abord d'une organisation du pouvoir. C'est une gouvernance par les assurés, qui sont des sujets politiques. On les appelle sociétaires, adhérents, parce qu'ils ont ce droit de vote qu'ils acquièrent avec l'adhésion, et avec un principe électif, qui peut être pratiqué de façon très différente dans les mutuelles : élections de délégués de terrain, élection de représentants à l'assemblée générale, élection des administrateurs au conseil d'administration.

Cela veut aussi dire que l'entreprise est gouvernée par des personnes de la société civile et qui sont directement concernées par l'activité. A l'origine, les mutuelles sont toutes des entreprises qui systématiquement ont été créées par des collectifs socioprofessionnels, ou avec un enracinement géographique.

Risques : Plus précisément, comment créer un groupe mutualiste avec une ancienne filiale d'un groupe qui n'était pas mutualiste ?

Adrien Couret : Une mutuelle se crée autour d'un besoin, d'une garantie pour un public puis vient l'envie de mieux servir ce public en ajoutant d'autres réponses. Macif, en 1960, commence par l'assurance auto, puis va vers l'assurance habitation et enfin vers l'assurance de personnes. Aésio mutuelle, depuis la complémentaire santé, a choisi ensuite d'aller vers de la prévoyance. La question de gérer les pluralités de structures avec des pluralités de formats juridiques a accompagné l'expansion du projet mutualiste, qui n'a pas été simplement d'accroître le nombre de sociétaires, mais qui a été de vouloir couvrir un spectre large de besoins sur la base d'une relation initiale.

Nos clients ne nous demandent pas de réaliser des alliances mais leurs attentes, l'évolution vers le serviciel, les innovations qui changeront la donne demain pour une meilleure protection en matière de prévention, de rapidité de traitement des sinistres, la poursuite de la maîtrise des tarifs nous conduisent vers l'agrégation d'écosystèmes et de capacités d'investissement. Si nous voulons nous mettre concrètement en capacité de développer notre influence nous devons aussi grossir comme l'ont fait nos concurrents. Mais pour y parvenir, il y a un prérequis fort, celui de porter le même projet, notamment les mêmes valeurs, celui d'être aligné, sinon cela ne peut pas fonctionner.

Pour revenir à Abeille Assurances, les salariés que je rencontre depuis un an sont des salariés qui n'ont pas d'autres demandes que de bien faire leur travail professionnellement et de servir au mieux les intérêts de leurs clients. Le mutualisme est un terreau ; je ne veux pas l'idéaliser, mais en tout cas il offre la possibilité à des gens de bien faire de l'assurance sans être excessivement tirillés par des objectifs de rendement.

Aéma est un groupe dont chaque composante garde son identité, notamment sa marque et son réseau. En revanche nous avons commencé à travailler sur les synergies d'utilité, de compétitivité. Nous avons

commencé en santé, sur le tiers payant, le réseau de soins, les programmes de réassurance... tout ce qui « s'achète » pour réaliser une activité d'assurance. Au niveau des ressources humaines nous renforçons la mobilité intra-groupe afin de faire prospérer le potentiel humain à l'échelle d'un groupe de près de 20 000 salariés. Sur les sujets de réglementation, nous partageons pour essayer de trouver des réponses communes ; mais pour le business, l'activité de terrain, l'enjeu est ailleurs que dans la synergie. Au contraire, l'enjeu est de laisser l'initiative, d'attendre de la performance, au sens de la performance relationnelle, du développement, etc. C'est un choix managérial fort pour Aéma Groupe, dans un secteur où les groupes ont parfois tendance, eu égard à la réglementation, à vouloir mettre toute la diversité interne en coupe réglée. Or, en cas d'excès, c'est contradictoire avec l'efficacité sur le terrain. Maintenir la vitalité mutualiste, la proximité de terrain, le contre-pouvoir de gouvernance là où il est, s'articule mal avec une approche managériale trop descendante, et donc trop oublieuse des diversités qui ne sont pas que des diversités de métiers, techniques, etc., qui sont des diversités politiques. On peut créer un grand groupe mutualiste, mais la contrepartie c'est de cultiver – et c'est une gageure – une forme de décentralisation dans la conduite de l'activité.

Risques : Les entreprises mutualistes d'assurance vous semblent-elles suffisamment armées pour faire face aux enjeux liés à la transition écologique ?

Adrien Couret : A l'origine d'Aéma Groupe, il y a deux préoccupations stratégiques : la première était de s'assurer qu'il y ait demain dans un secteur de l'assurance qui va continuer à se concentrer, de vrais acteurs mutualistes dans les cinq ou six premiers groupes. Et que des vrais acteurs mutualistes comme Macif et Aésio mutuelle ne se retrouvent pas relégués contre leur gré en deuxième division. C'est un élément de marché, mais aussi de conviction par rapport à l'importance des apports du mutualisme, dans l'équilibre du secteur de l'assurance. La seconde préoccupation est de répondre aux enjeux de l'assurance de demain. Nous allons être pris dans un tiraillement

car dans le monde de demain il y aura de plus en plus de risques, pour des raisons démographiques, écologiques, techniques et d'accroissement des personnes et des biens à assurer, et que ce besoin de protection croissant va se confronter à des problématiques d'assurabilité, qui vont générer des attentes nouvelles par rapport à l'assurance. Cela va générer une interpellation sociale de l'assurance de plus en plus importante, à la fois sur l'assurabilité mais aussi sur l'inégalité sociale devant le risque, un sujet qui a toujours existé mais qui va devenir de plus en plus prégnant ; et là, la mutualisation des risques ou l'extension de la mutualisation, qui est la solidarité, est un sujet sur lequel les questions de capacité financière et de taille comptent. Le rôle d'accompagnement face à ces éléments, l'accompagnement avant, avec la prévention, mais aussi pendant et après le risque pour aider les populations à se relever, en étant de moins en moins dans l'indemnisation financière et de plus en plus dans l'intervention directe dans la réparation, sont des sujets sur lesquels créer un grand acteur diversifié avec des capacités financières et des capacités d'investissement est un enjeu majeur. Et puis il y a la question environnementale, qui est un accélérateur de tout cela, l'assurance étant peut-être le secteur le plus exposé à cette dimension. Et cela conduit à réévaluer un volet du métier de l'assureur, la partie investissement et gestion d'actifs, qui longtemps n'a pas été considérée comme un volet du métier de l'assurance, en particulier dans le monde mutualiste où finalement les mutuelles sont nées dans le passif. Elles se sont créées dans la réponse aux besoins, elles se sont différenciées dans le passif, dans la façon de tarifer, de mutualiser le risque, de provisionner, d'apporter des éléments complémentaires dans les garanties. C'est en tout cas ce que nous voulons porter au travers du fait que nous sommes un groupe qui veut faire émerger, au travers d'Ofi Invest, un nouveau métier sur lequel nous avons un levier puisque nous représentons aujourd'hui à peu près 10 % de l'épargne des Français. La constitution d'Aéma nous donne un porte-voix extrêmement puissant pour porter ce qui me paraît être le prochain âge de l'investissement responsable tel qu'une mutuelle doit le porter et tel qu'une mutuelle, je dirais, peut seule le porter. Le prochain

âge de l'investissement responsable pour les assureurs, c'est une forme d'activisme actionnarial. Le mot activisme est connoté parce qu'il a été totalement récupéré par des fonds prédateurs... Mais ce que j'aime dans la dimension d'activisme, c'est de mettre les choses sur la place et de se faire entendre. Notre indépendance nous le permet. Car nous nous gouvernons par nous-mêmes.

Risques : La création de groupes d'actionnaires permet de « changer le monde » en lui donnant une vision plus « économie sociale et solidaire ». Le rachat d'Abeille Assurances (et son activité de gestion d'actifs) entre-t-il dans cette logique ?

Adrien Couret : Tout à fait. Nous l'avons expérimenté depuis deux ans sur des dossiers emblématiques, à la fois pour expérimenter notre capacité à prendre des positions fortes et notre capacité à fédérer. Cela a notamment été le cas deux années de suite sur les résolutions « Say on climate » aux assemblées générales de Total. Nous sommes actionnaires de Total et nous voulons donner un sens activiste à cet actionnariat. Nous croyons que le monde de demain, pour réaliser la transition écologique, a besoin des grands énergéticiens d'aujourd'hui. Mais nous croyons aussi que ceux-ci doivent aller plus loin dans leurs trajectoires. Nous sommes également actionnaires de Danone à qui nous avons demandé le maintien des engagements d'entreprises à mission après le départ d'Emmanuel Faber. Nous ne sommes pas dans une logique d'exclusion a priori de champs d'investissement, mais bien dans une volonté de faire entendre notre voix et de peser sur l'avenir des sociétés où nous plaçons l'argent de nos assurés. Nous sommes en train de préparer la prochaine saison des assemblées générales de façon cohérente, pour montrer que l'on agit dans un sens favorable à l'activité d'assurance, et qui correspond aussi au sens que peuvent rechercher ceux qui nous confient leur protection ou leur épargne.

Risques : A leur création, dans les années 1960, les entreprises d'assurance sans intermédiaires étaient des outsiders. En quoi se différencient-elles aujourd'hui des entreprises traditionnelles ?

Adrien Couret : Lorsque les outsiders réussissent, il y a toujours un risque d'institutionnalisation, et ce côté un peu tranchant qui s'émousse, ou à l'inverse, et c'est ce qui s'est passé je crois pour les mutuelles, du marché qui a copié les recettes du succès : la mutualisation des risques, le fait de chercher des baisses de coût, notamment par la distribution salariée, et de challenger la distribution intermédiée par une distribution directe, de chercher l'industrialisation... Aujourd'hui 50 % du marché de l'assurance des particuliers est géré par des sociétés à forme mutualiste : en auto, en habitation, en assurance santé. Et cette institutionnalisation oblige à se poser de nouveau des questions fondamentales d'identité.

Sur les attentes des citoyens, sur leur interpellation quasi permanente devant les institutions, devant les entreprises, sur la question de notre alignement sur leurs intérêts, sur leur attente d'une économie plus humaine, nous avons des choses à dire et nous avons des preuves à montrer, mais nous n'en bénéficions pas. Peu d'assurés mutualistes revendiquent leur appartenance à un assureur mutualiste. Peut-être est-ce dû à la banalisation liée au fait que le secteur de l'assurance s'est de plus en plus réglementé depuis soixante ans, et que cette réglementation a tendance à emmener tout le monde dans un même tunnel ? Cela a été le cas pour les mutuelles santé, au tournant des années 2000, mais c'est devenu encore plus vrai avec la surcouche réglementaire européenne Solvabilité II. Solvabilité II a fait beaucoup de bien au secteur, mais c'est une réforme globale au niveau du marché européen et le mutualisme demeure encore un particularisme local.

Nous devons donc retrouver l'aspect tranchant des origines. Et ces éléments de conquête, je ne les situe pas tellement sur l'exercice du métier d'assurance, où il y a des enjeux de gestion de risque, des enjeux de service, des enjeux de technologie. Ce que nous devons essayer de reconquérir, ce sont les sujets sur lesquels la démocratie est aujourd'hui interpellée : les enjeux de transparence, cette notion de proximité aujourd'hui rendue difficile parce que nos entreprises sont devenues des entreprises complexes, souvent

dans des environnements eux-mêmes complexes. Comment traverse-t-on ce mur de complexité pour retrouver une proximité avec les sociétaires, pour expliquer la protection, en quoi s'engager dans une mutuelle sert bien leurs intérêts ? Il y a une dimension d'exemplarité, la même que celle à laquelle la démocratie est aujourd'hui confrontée ; nous sommes des entreprises où les intérêts des assurés et des assureurs sont alignés, puisque ce sont les mêmes. Cela se prouve par une façon d'exercer le métier, par la façon dont on gère nos tarifs, par la façon dont on montre qu'on renonce à un profit puisqu'on ne verse pas de dividendes et qu'un bénéfice supplémentaire doit revenir aux assurés. C'est ce que nous faisons aujourd'hui dans nos entreprises au sein des mutuelles d'Aéma Groupe, par le déploiement de nombreux dispositifs de secours et de solidarité portés notamment par les élus, représentants des sociétaires et adhérents, présents sur le terrain et partout en France.

Enfin, il y a le renouvellement du « personnel mutualiste », dans tous les sens du terme, à la fois les représentants des sociétaires et adhérents, les enjeux de représentativité afin d'avoir une population de délégués qui soit engagée et représentative du sociétariat tel qu'il devient, les enjeux de diversité, les enjeux d'âge... Et c'est la même chose du côté des salariés ; la dimension mutualiste, à la Macif, n'est pas que l'affaire de 1 500 élus, et chez Aésio, de 500 élus, c'est aussi une adhésion qui imprègne fortement le corps salarié, qui se voit dans des éléments basiques comme la fidélité, qui est extrêmement forte, souvent au-dessus de la moyenne de la fidélité et de l'ancienneté des salariés du secteur. Il y a aussi une dimension d'engagement fort de nombreux salariés pour des causes sociales, écologiques ou sociétales. Cette idée qu'il y a un supplément à l'engagement strictement professionnel. C'est un élément fort, un élément que l'entreprise doit formuler et accompagner.

Risques : Le mutualisme a donc bien un avenir ?

Adrien Couret : Evidemment, il a même une opportunité extraordinaire avec ce questionnement profond aujourd'hui sur le rôle de l'entreprise dans la société.

Tous les défis strictement assurantiels sont les mêmes que ceux des autres entreprises – comment gérer une relation client, la data, la prévention, etc. ? Mais les défis inhérents au mutualisme touchent à cette origine, à cet ancrage, du fait que nous sommes à la base des entreprises démocratiques. Cela peut être notre différenciation, et c'est là que nous sommes mis au défi aujourd'hui.

Risques : Pour conclure, comment voyez-vous l'assurance de demain ?

Adrien Couret : J'observe que les disruptions promises depuis dix ans par les Gafa ou l'insurtech n'ont pas eu lieu. Nos concurrents sont restés les banques. Le « tout technologique » n'a pas produit les effets attendus. Néanmoins, c'est un aiguillon. Nous investissons beaucoup sur l'usage de la data, la digitalisation, la tentative d'inclure des services connexes à l'assurance. Mais je pense que nous allons devoir revenir aux fondamentaux de l'assurance pour répondre à l'accroissement des besoins et aux enjeux d'assurabilité. Nous le voyons au niveau de la réassurance, avec la réduction de capacités, avec les difficultés aujourd'hui sur l'assurance collective, avec le changement climatique. L'interpellation ne sera plus technologique, elle va devenir sociale ; tous nos métiers vont être socialement questionnés. La question de l'assurabilité ou de l'accessibilité (qui est un autre versant de l'assurabilité) va être extrêmement prégnante, et c'est là où le modèle mutualiste a quelque chose à dire, en étant toujours pourvoyeur de solutions. Comment être toujours celui qui n'abandonne pas des territoires, des poches de risques, ou qui prend l'initiative d'aller inventer des solutions qui dépasseront les simples capacités du secteur privé ?

Notre rôle, c'est de mettre sur la table ces problématiques d'assurabilité, et de construire en conséquence. La prévention doit s'affirmer dans notre cœur de métier, peut-être aussi la maîtrise et l'intégration plus fortes de toute la chaîne de réparation ; c'est un vecteur qui est important. Et puis ce qui dépasse cette magnitude. La Covid-19 a représenté 200 milliards d'euros de coûts portés par l'Etat sur la partie interruption

d'activité, soit l'équivalent de la totalité des fonds propres du secteur de l'assurance. Il y a donc des sujets sur lesquels nous devons venir devant les pouvoirs publics et dire : bâtissons un régime d'engagement public-privé. J'ai été très frustré que tout le monde reconnaisse que le régime Catex était une excellente proposition – les assureurs, les réassureurs, les représentants des entreprises, même les pouvoirs publics – mais qu'on ne le mette pas en place, parce que des politiques jugent à l'instant t qu'on ne peut pas demander une nouvelle cotisation. Nous devons porter la préoccupation du temps long.

Risques : Comment envisagez-vous le traitement du risque de dépendance, des risques cyber ?

Adrien Couret : Le plus grand risque systémique sur la partie démographique, c'est le couple autonomie/dépendance. Sur les arrêts d'activité, c'est ce que nous

avons vécu avec la pandémie, ou ce qu'on pourrait vivre avec le cyber, et le risque de catastrophes naturelles, nous avons beaucoup de choses à apporter. Sur un premier niveau de solvabilisation d'abord, nous avons un rôle opérationnel que l'Etat peut avoir du mal à tenir, le rôle de préventeur, et puis celui d'apporter la réparation jusqu'au dernier kilomètre. C'est vraiment notre rôle d'opérateur, qui est très important. En revanche, on ne pourra jamais couvrir un méga-sinistre à 500 milliards d'euros. Aujourd'hui cela ne correspond pas à nos capacités économiques. Je crois qu'il faut le dire. Le secteur n'est pas insubmersible. Nous avons un rôle important à jouer pour couvrir les enjeux à venir, mais nous ne sauverons pas le monde entier. Ce sera forcément un effort collectif. Et là, les mutuelles, et Aéma Groupe en particulier, peuvent être des partenaires de confiance, parce que finalement nous n'avons pas d'autre intérêt à servir que celui-là.

2.

Retraites, une réforme permanente ?

■ Daniel Zajdenweber
Introduction

■ Pierre Martin
Le risque vieillesse, une vieille histoire

■ Sophie Bouverin
Pour une transparence des comptes et du financement des retraites

■ Philippe Trainar
Les enjeux de la réforme des retraites en France

■ Alain Villemeur
Retraites, une modélisation éclairante

■ Thomas Chardonnel, Stéphanie Cariou-Hellec et David Miseray
L'avenir des retraites supplémentaires

■ Virginie Le Mée
La retraite, un sujet de jeunes qui ne parle qu'aux vieux...

■ François-Xavier Selleret et Cécile Vokléber
Le transfert du recouvrement aux Urssaf, une réforme des retraites par le bas ?

■ Xavier Autain
Quel avenir pour les régimes professionnels ?

INTRODUCTION

Daniel Zajdenweber

Sujet brûlant s'il en est, la réforme des retraites, au pluriel puisqu'il y a une multitude de régimes concernés, est au cœur de l'actualité politique. Le gouvernement a choisi dans un premier temps la voie radicale qui aurait supprimé la multitude en la remplaçant par un régime unique, donc universel. Ce régime aurait été alimenté par un système de cotisations par points comme le système actuel des retraites complémentaires géré par l'Agirc-Arrco, tout en n'en recopiant pas les bases. Mais les vicissitudes politiques et syndicales, la crise des « gilets jaunes », la Covid-19 et l'incompréhension du public ont eu raison de ce choix radical. Le gouvernement s'est donc rabattu sur une énième réforme qui s'ajoute aux réformes antérieures qui ont modelé le système par répartition issu de la Libération.

Faute de réforme radicale, le gouvernement a basé sa communication autour du slogan « la retraite à 65 ans » pendant du slogan des années Mitterrand « la retraite à 60 ans ». Il s'agirait donc d'une simple réforme paramétrique qui déplacerait le curseur de cinq ans. Les actifs travaillant cinq ans de plus, les futurs retraités en profitant cinq ans de moins. Ce slogan, facile à comprendre par tous, est évidemment d'une simplicité trompeuse. Car la multitude des régimes actuels – publics, privés, salariés, indépendants, exploitants agricoles, sans parler des régimes publics dits « spéciaux » – font que 65 ans n'a pas du tout la même signification ni les mêmes conséquences pour chaque catégorie d'actif, sans parler de la complexité des retraites de ceux, de plus en plus nombreux, qui relèvent de plusieurs régimes au cours de leur vie professionnelle. Surtout, à 65 ans, un ouvrier du bâtiment qui a commencé sur les chantiers vers 18-20 ans n'a pas la même espérance de vie qu'un banquier ou un professeur d'université qui a commencé sa carrière après

25 ans. De même les durées des activités professionnelles à temps plein, donc hors chômage et congés divers (maladie, maternité, etc.), sont très variables selon qu'il s'agit d'un homme ou d'une femme.

Pour ajouter à la complexité de la réforme, la confusion des informations transmises par les parties prenantes – syndicats de salariés du secteur privé, syndicats de fonctionnaires, Medef, Etat, caisses de retraites, etc. – fait que l'éventail des scénarios d'évolution des retraites s'étend d'un extrême à l'autre : du « il est urgent de ne rien faire » car le système actuel peut continuer sans réforme à « le système actuel court à la catastrophe » tant il est déséquilibré et aggravera son déséquilibre dans les années à venir, s'il n'y a pas de réforme. Or, compte tenu de la complexité des actuels systèmes de retraite et de leurs réformes envisageables, il est évident que le simple déplacement du curseur de l'âge ne suffira pas à assurer l'équilibre futur. On peut même dire que si ce déplacement pouvait suffire, il serait déjà acté ou du moins serait sur le point de l'être. Sauf dans le cas très optimiste de l'équilibre en l'absence de réforme, l'évolution attendue du déséquilibre entre les cotisations et les prestations des systèmes de retraite constitue donc un risque majeur pour les comptes sociaux, tant privés que publics. C'est pourquoi la revue *Risques* se devait de faire le point.

L'historien **Pierre Martin** rappelle que les systèmes de retraite en France ont connu des naissances tourmentées, notamment les retraites ouvrières à la fin du XIX^e siècle. Il montre aussi combien les variables démographiques jouent un grand rôle dans l'équilibre des retraites, surtout depuis la généralisation de la retraite par répartition au lendemain de la Seconde Guerre mondiale. Deux chiffres suffisent presque pour décrire le problème de cet équilibre : durée de

vie espérée à la retraite, 22 ans (en 2022) ; durée de vie active, y compris les périodes chômées et les congés, entre 40 ans et 45 ans pour la plupart, avec une minorité au-delà de 45 ans.

Le collectif qui signe **Sophie Bouverin** rétablit les données chiffrées qui font tant défaut dans les débats publics. Elles montrent combien le déficit entre les cotisations et les prestations est important (1,3 % du PIB) alors qu'il n'est jamais identifié en tant que tel. Elles montrent aussi que le simple décalage de l'âge de la retraite ne suffira pas à rétablir l'équilibre.

Philippe Trainar reprend les analyses de Sophie Bouverin en insistant sur l'allongement de la durée de cotisation. Il montre que la réduction de l'âge du départ à la retraite (60 ans en 1983), alors que la durée de vie espérée à 65 ans est passée de 16 ans à 22 ans, a été une erreur économique que la réforme en cours devra compenser. Mais il préconise aussi une modulation de cet âge du départ pour tenir compte des facteurs individuels comme l'âge d'entrée dans la vie active, la pénibilité, etc.

Alain Villemeur met en évidence un phénomène caractéristique de la France, le sous-emploi des seniors de plus de 55 ans et surtout de plus de 60 ans, comparé à celui des pays de même niveau de développement. La modélisation qu'il propose montre que les principaux déficits des régimes de retraite ne seront résorbés que si de multiples incitations à l'emploi des seniors sont mises en place, ce qui augmenterait leur taux d'emploi de dix points. L'âge de 65 ans n'apparaît alors que comme une variable d'ajustement. L'article préconise également un recours plus étendu à la capitalisation individuelle, encore peu répandue en dehors de l'immobilier et de l'assurance vie.

L'article de **Thomas Chardonnel, Stéphanie Cariou-Hellec** et **David Miseray** développe et analyse le récent produit facultatif de retraite supplémentaire, le Perp, créé par la loi Pacte et dont CNP Assurances est l'un des gestionnaires le plus important. Ce produit

connaît un grand succès, à l'inverse de son prédécesseur le PER qui ne prévoyait qu'une sortie en rente sauf cas particuliers. Il constitue une nouvelle formule de capitalisation qui complète la répartition, comme plusieurs auteurs de cette rubrique le préconisent.

La capitalisation individuelle ou collective est au centre de l'article de **Virginie Le Mée** qui aborde un aspect connexe de la retraite, la dépendance, dans le cadre plus général de la « silver économie ». En effet, l'allongement de la durée de vie des retraités ne pose pas seulement un problème de financement, mais aussi un problème de gestion des personnes dépendantes, souvent très âgées (plus de 85 ans), dont le nombre ira en croissant. L'article insiste sur le maintien de la solidarité intergénérationnelle, un avantage de la répartition, perdu dans un système de capitalisation individuelle.

François-Xavier Selleret et **Cécile Vokléber** abordent un aspect franco-français de la gestion des systèmes de protection sociale, celui de l'Urssaf qui gère les cotisations de la Sécurité sociale auprès des salariés et de leurs employeurs et celui des caisses de retraite Agirc-Arrco. Un projet en cours d'évaluation, soutenu par le gouvernement, prévoit de fusionner ces 2+1 organismes sociaux en un « guichet unique » afin de gagner en efficacité. L'article développe tous les inconvénients que cette fusion entraînerait et recommande de ne pas créer de « guichet unique ».

Enfin, **Xavier Autain** analyse un cas d'école, celui de la Caisse de retraite des avocats, la CNBF. Cette caisse professionnelle par répartition est en équilibre et ne présente pas de déficit structurel en raison notamment de la largeur de la base de la pyramide des âges des cotisants. Elle pratique une forme de redistribution entre ses cotisants les plus aisés et ceux aux revenus les plus faibles. L'article montre qu'en cas de fusion-dissolution dans un régime universel de retraite, dorénavant abandonné, les retraites des avocats seraient amputées et les cotisations augmentées, une double peine en quelque sorte.

LE RISQUE VIEILLESSE UNE VIEILLE HISTOIRE

Pierre Martin

Agrégé d'histoire, docteur en histoire

« Je suis usé comme un canon de rebut, il ne me faut qu'un peu de tabac et Le Constitutionnel ⁽¹⁾ ». Le vieux colonel Chabert miraculé de la bataille d'Eylau campe le retraité de l'armée impériale, le « sans solde » plus que le demi-solde d'ailleurs puisque l'intrigue romanesque repose sur le retour d'un officier déclaré mort... Le présent papier entend revenir sur l'histoire de la retraite en France.

La retraite : un vieux risque

« **R**etraite (1870) : état d'une personne qui s'est retirée d'une fonction, d'un emploi, et qui a droit à une pension ». Dans sa sèche-resse, la définition du *Petit Robert* est instructive. La date d'entrée du mot dans la langue française coïncide à peu près avec l'acclimatation de la retraite pour certaines catégories d'actifs. A y regarder de plus près, le dictionnaire précise pourtant : « (1752) Pension assurée aux personnes admises à la retraite, et dont le capital est initialement constitué par des retenues sur le traitement ou la solde ⁽²⁾. » Dès l'Ancien Régime en effet, la monarchie avait prévu de verser une pension aux soldats devenus inaptes au service. On pense à l'Hôtel des Invalides créé par l'édit royal du 12 mars 1670 pour que « ceux qui ont exposé leur vie et prodigué leur sang pour la défense de la monarchie [...] passent le reste de leurs jours dans la tranquillité ». Colbert, ministre codificateur des vingt premières années du règne de Louis XIV,

édicte aussi deux ordonnances destinées particulièrement aux marins. L'édit de Nancy du 22 septembre 1673 crée donc la Caisse des invalides de la marine royale destinée à secourir les marins blessés ou invalides. En 1689 le secours de deux écus par mois est transformé en une demi-solde pour les marins devenus invalides. Comme la noblesse est privilégiée parce qu'elle donne son sang au service du roi, l'invalidité oblige l'Etat à entretenir des soldats désormais incapables de servir. C'est donc une logique qui mêle Etat, au sens d'un devoir d'engagement financier envers ses serviteurs, et marché, au sens de dédommagement conçu par les assureurs. Une bien piètre récompense qu'une pension d'invalidité en effet, tant il est vrai qu'un bras, une jambe n'ont pas de prix. La Caisse des invalides de la marine créée en 1673 est devenue en 1930 Etablissement national des invalides de la marine (Enim) : un des fameux « régimes spéciaux », c'est-à-dire dérogoires au régime général de la Sécurité sociale de 1945. Du côté des entreprises, on peut avec Jean Tirole remarquer que « la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est un concept ancien. Par exemple, constatant le faible

degré d'implication de la puissance publique dans les questions sociales à l'époque, le patronat chrétien de la fin du XIX^e siècle a développé des politiques sociales (logement, allocations familiales, etc.) en France, en Allemagne et en Angleterre (3). » Dans le « etc. », on peut ajouter : retraite. La philosophie est paternaliste, capitaliste et libérale. Il s'agit de fidéliser les salariés en finançant leur retraite à l'issue de leur carrière. La Banque de France, créée en 1800, offre ainsi cet avantage maison à ses anciens salariés. A partir de 1850 environ, les banques et les compagnies d'assurance inventent la retraite par capitalisation, gérée dans le cadre de la firme. Les caisses appartiennent alors aux firmes, et les salariés bénéficient d'un abondement en sus de leurs propres cotisations. Les fonctionnaires reçoivent également une retraite à partir de la II^e République, droit conforté par Napoléon III en 1853 qui instaure une pension de réversion pour le conjoint survivant au cotisant. C'est ensuite un argument de la III^e République pour recruter des instituteurs, des soldats, dans une France massivement rurale où ces enfants de paysans ne peuvent tous hériter de l'exploitation familiale. Au-delà des changements de régime, on note ici une grande continuité. Autres professions qui bénéficient aussi d'une retraite : les employés des compagnies de chemin de fer dès 1850, les mineurs en 1897, les ouvriers des arsenaux en 1909. Relevons que les compagnies de chemin de fer, alors privées, étaient confrontées à des défis inédits. C'étaient de très grandes sociétés, dont le personnel, à l'inverse des firmes industrielles, était dispersé. Comment faire en sorte que le garde-barrière se lève en pleine nuit pour sécuriser le passage du train ? Il fallait lui offrir une carrière : la perspective d'échapper à ce type de poste. Et une compensation une fois le retrait de la vie professionnelle. Le statut des mineurs était pareillement la contrepartie de la pénibilité.

A l'issue d'un XIX^e siècle décidément « ultralibéral (4) », hormis la fonction publique dont c'est un outil de recrutement, le risque retraite n'est couvert que pour quelques professions surexposées aux risques du travail ou comme contreparties managériales dans le cadre de firmes financières ou dirigées par des patrons

catholiques sociaux. La loi de 1910 sur les retraites ouvrières et paysannes apparaît alors comme le signe d'un basculement vers la prise en charge universelle du risque.

La retraite : un nouveau risque

« Non à la retraite pour les morts ! » Voilà comment la CGT réagissait au début du XX^e siècle à ce qui est devenu en 1910 la loi sur les retraites ouvrières et paysannes (ROP). Il est vrai que l'âge de départ à la retraite était de 65 ans quand l'espérance de vie des Français n'atteignait pas 50 ans ! En Allemagne, le chancelier Bismarck avait demandé à un actuaire de calculer l'âge de départ à la retraite... de sorte qu'on n'ait jamais à la payer. Le statisticien répond : 70 ans. Le chancelier alors âgé de 74 ans part d'un immense éclat de rire... et instaure la retraite en 1889. La CGT n'avait donc pas tort de caricaturer des ouvriers épuisés par une vie de labeur mourir dans un escalier aux 65 marches, que de rares survivants arrivaient à gravir jusqu'au bout. Le projet de loi, déposé dès 1890, révéla pourtant une cassure au sein de la Section française de l'Internationale ouvrière (SFIO) créée en 1905 (le Parti socialiste de l'époque) entre révolutionnaires, comme Jules Guesde, et réformistes, comme Jean Jaurès. Ce dernier considère qu'il faut voter la loi quand bien même elle ne profitera qu'à une minorité de personnes afin de prendre date pour l'avenir. Surtout, Jaurès refuse que des ouvriers désormais incapables de travailler, même très peu nombreux, soient réduits à quémander l'aide publique ou pire soient contraints à la mendicité. Selon le mot de Jaurès, il s'agit de « partir du réel pour aller vers l'idéal. » L'Etat couvre donc le risque vieillesse pour tous ceux dont le salaire annuel est inférieur à 3 000 francs (environ 10 000 euros). La loi de 1910 s'inspire du secteur marchand : des caisses de retraite sont alimentées par des cotisations des salariés et des employeurs. Il est vrai que la stabilité du franc or liée à l'absence d'inflation, le rendement réel de la dette publique et la solidité des

titres de chemin de fer autorisaient une gestion financière rassurante avant 1914. Rappelons enfin que pour les élites de la III^e République, le salariat n'est qu'un état transitoire quand détenir un capital dans lequel puiser en cas de revers de fortune est la meilleure des protections sociales. Enfin, jusque dans les années 1960, les actifs entraient tôt et sortaient tard du monde du travail, bref cotisaient longtemps, tout en (sur)vivant assez peu longtemps à la retraite. Au moment où la loi ROP est instaurée, 100 % des hommes de 15-24 ans sont actifs, 60 % en 1954, 29 % en 1975, mais moins de 10 % en 1996 (5). La fonte des cotisants en début de vie professionnelle est le reflet de la massification de la formation initiale : école primaire avec les lois Ferry, collège pour tous en 1975, massification du baccalauréat depuis les années 1990. Le taux d'activité des hommes de 55 ans ou plus était de 68 % en 1911, 60 % en 1936. Celui des 65 ans ou plus était aux mêmes années de 51 % et 42 %. Pour les femmes, c'est beaucoup moins. Les femmes présentes sur le marché du travail de la Belle Époque appartenaient en effet aux catégories populaires et aux classes moyennes inférieures : ouvrières, blanchisseuses, couturières, domestiques, vendeuses. Le taux d'activité féminin est donc très inférieur à celui des hommes. Deux tiers des femmes de 15-24 ans étaient quand même actives en 1911. La durée de cotisation diminue en fin de vie professionnelle aussi. Le taux d'activité des femmes de plus de 55 ans s'établissait en 1911 à 34 %, en 1936 à 27 %. A 65 ans et au-delà, les taux d'activité féminins sont pour 1911 de 23 % et pour 1936 de 17 %. En comparaison, à la fin du XX^e siècle, les seniors ne travaillent plus beaucoup, statistiquement du moins. En 1996 moins de 20 % des hommes de 55 ans et plus travaillent encore, ceux de 65 ans et plus ne sont qu'une poignée à rester actifs (1,8 %). C'est plus net pour les femmes dont 11 % de 55 ans et plus travaillent, pour une infime partie de 65 ans et plus (6). Les incitations financières et législatives, le besoin de financement d'une retraite plus longue, des choix individuels également : bref, plusieurs facteurs ont poussé à l'augmentation de l'activité des seniors. Selon un rapport de la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares) d'avril 2022, le taux d'emploi des

55-64 ans se situe aujourd'hui à 56 %, mais s'il est de 75 % pour les 55-59 ans, il dégringole à 35 % pour les 60-64 ans.

La loi ROP de 1910 participe en France de la construction du premier État providence dont la loi fondatrice est celle de 1898 sur les accidents du travail, parfaitement mise en perspective philosophique par les travaux pionniers de François Ewald (7). Concordance des temps : c'est à partir de 1897 que l'État commence de recenser les premiers « chômeurs (8) » dans l'industrie. L'approche est la même : l'État considère désormais qu'il ne peut laisser sans ressources des actifs inaptes au travail, du fait d'accidents, de l'âge.

La retraite : le renouveau d'un risque

Au sortir de la Deuxième Guerre mondiale, tout est à reconstruire, y compris l'État providence qui entre dans son deuxième âge (9). Le régime général de la Sécurité sociale créé en 1945 couvre désormais plusieurs risques : maladie, famille, vieillesse et, à partir de 1947, accidents du travail (puis maladies professionnelles) concédé aux compagnies privées en 1898. Le risque retraite concerne désormais la masse en plein boom des salariés de l'industrie et du commerce, quand cheminots et mineurs conservent leur régime plus avantageux, les fameux « régimes spéciaux », et que d'autres comme les agriculteurs (alors nombreux) ou les professions libérales créent leur propre régime. La retraite repose désormais sur la répartition : les actifs paient la retraite des inactifs. Ce nouveau mode de financement explique peut-être l'adhésion des forces de gauche qui n'opposent plus comme en 1910 l'âge de départ à la retraite (65 ans) à celui de l'espérance de vie (60 ans en 1946). La répartition crée en effet des solidarités intergénérationnelles, neutralise l'inflation (alors très élevée) dans la mesure où les salaires, et donc les cotisations, sont indexés sur les prix, comme elle évacue l'incertitude de la valeur des actions sur lesquelles pourrait reposer un financement par

capitalisation. Mais il faut souligner combien tout repose finalement sur ce que feu l'historien Jacques Marseille appelle « un pari démographique » : le ratio cotisant/retraité était de 5,1 pour 1 en 1950 en plein baby-boum, mais de 2,7 pour 1 en 2020 en plein baby-krach. On peut même avancer qu'il s'agit d'une pyramide de Ponzi où le retraité d'aujourd'hui bénéficie de « droits »... non financés pour le retraité de demain. Avec le recul, la « conquête sociale » du recul de l'âge de départ à la retraite à 60 ans instaurée par Mitterrand en 1983 n'allait pas dans le sens du « réel » de Jaurès ! On sait que depuis l'âge a été repoussé à 62 ans en France, fonctionnaires compris, sauf exception : les « régimes spéciaux ». Ailleurs en Europe, l'âge de départ à la retraite a été repoussé : 64 ans en Suède, 67 ans en Allemagne, Belgique, Espagne, Pays-Bas, 69 ans même en Italie... Une certitude démographique, la durée de vie augmente et, mieux encore, l'espérance de vie en bonne santé aussi. Les travaux menés par Jean-Hervé Lorenzi, Jacques Pelletan et Alain Villemeur ont bien documenté ces éléments ⁽¹⁰⁾. C'est ce que confirme l'économiste Gilbert Cette dans un récent billet : « L'espérance de vie sans incapacité sévère est en France, en 2019, de 77,9 ans pour les femmes et de 73,4 ans pour les hommes, soit respectivement 1,8 an et 1,7 an de plus qu'en 2010 ⁽¹¹⁾. » L'article relève une vérité bien connue : l'écart d'espérance de vie entre les cadres et les ouvriers. Ainsi, « en moyenne sur la période 2009-2013, l'espérance de vie des premiers est, à 35 ans, supérieure à celle des seconds de 3,2 années pour les femmes et de 6,4 ans pour les hommes ⁽¹²⁾. » Cela avait été démontré par Thomas Piketty dans un ouvrage de jeunesse qui allait jusqu'à parler de « redistribution à l'envers » : des cotisations des ouvriers servaient partiellement à financer la retraite des cadres ⁽¹³⁾. Gilbert Cette pousse ainsi à la prise en compte des « carrières longues et [de] la pénibilité des emplois. » On peut pourtant se demander si la moindre espérance de vie est directement corrélée à l'emploi ou à des choix individuels de mode de vie (alcool, tabac) tant il est désespérant de constater que les inégalités sont cumulatives. Est-ce au législateur de corriger ce qui s'explique aussi par de mauvais choix de santé individuels ? Parallèlement, un apprenti commence à cotiser à 14 ans, quand un

étudiant de master 2, du fait de sa formation longue, ne le fait qu'à partir de 23 ans : la carrière longue devient un avantage final, quand la formation longue est devenue un désavantage certain. Relevons enfin que le tournant des privatisations de 1986 ne s'est pas accompagné d'une réforme du financement qui aurait dû associer capitalisation et répartition. Le CAC 40 était à l'indice 1000 à sa création en 1987, à 5800 environ aujourd'hui : un gestionnaire de caisse qui aurait acheté l'indice aurait de quoi financer... Depuis 1986, l'Etat en France ajuste à la marge en jouant de paramètres connus et énoncés par le Conseil d'orientation des retraites : hausse de l'âge de départ comme des cotisations, érosion discrète des pensions, extinction des régimes spéciaux. Le cas des fonctionnaires est singulier : par leur masse, et aussi parce que le niveau plutôt généreux des pensions (jusqu'à quand ?) constitue une contrepartie finale à un niveau de revenus d'activité devenu très modeste depuis la désindexation des salaires en 1982.

Le risque retraite a connu un renouveau avec la généralisation du système de financement par répartition à partir de 1945. L'explosion du salariat a assis le financement sur des bases d'autant plus solides que le rapport cotisant/retraité était avantageux avec le baby-boum : la population française passe de 40 millions à 55 millions d'habitants de 1945 à 1975, soit une augmentation aussi importante que dans les cent cinquante années passées. L'augmentation considérable de l'espérance de vie pose un problème structurel de financement. Un ratio méconnu en donne une idée, qui est aussi un effet de loupe trompeur : un Français de 1900 passe 42 % de son temps de vie éveillé au travail, celui de l'an 2000 14 %. C'est bien l'allongement de la vie qui explique la fonte du temps de travail sur une vie ⁽¹⁴⁾. Pourtant, travailler plus, et (accessoirement ?) plus longtemps est ce qui permet de produire plus de richesses bien nécessaires au financement de l'Etat providence français, le plus généreux, et aussi le plus dispendieux du monde, puisqu'il pèse 34 % du PIB.

Jusqu'au XX^e siècle, le financement de la vieillesse reposait massivement sur l'épargne privée. Au cycle

d'activité d'accumulation succédait le cycle d'inactivité de désépargne. L'Etat a pourtant mis en place des régimes de retraite pour ceux qui étaient devenus inaptes à travailler, à commencer par les soldats invalides de guerre. La retraite commence à être considérée comme un droit social universel à partir de 1910 avec la loi ROP, puis avec le régime général de la Sécurité sociale à partir de 1946. L'augmentation de la durée de vie associée à un effondrement du nombre de cotisants qui n'est qu'une des conséquences du baby-krach repose la question du système des retraites par répartition aujourd'hui. Au regard du besoin de financement futur, on voit mal comment on pourra échapper à une hausse de la fiscalité associée sans doute à une baisse des pensions. Keynes disait : « A long terme, nous sommes tous morts. » Un terme qui en France s'éloigne statistiquement : les gains de l'espérance de vie ont aussi pour pendant l'espérance de perte(s) de financement des retraites.

Notes

1. Honoré de Balzac, *Le Colonel Chabert*, 1835, réédition Gallimard, coll. « Folio », 1999, p. 149.

2. Le Petit Robert, édition 2015.

3. Jean Tirole, *Economie du bien commun*, PUF, 2016, p. 252.

4. Jean Bouvier et François Caron, in Fernand Braudel et Ernest Labrousse (dir), *Histoire économique et sociale de la France*, 1985.

5. Olivier Marchand et Claude Thélot, *Le travail en France 1800-2000*, Nathan, 1997, pp. 56-57.

6. Olivier Marchand et Claude Thélot, *Le travail en France 1800-2000*, Nathan, 1997, pp. 56-57.

7. François Ewald, *L'Etat providence*, Grasset, 1986.

8. Robert Salais, Nicolas Baverez et Bénédicte Reynaud, *L'invention du chômage. Histoire et transformation d'une catégorie en France des années 1890 aux années 1980*, PUF, 1999.

9. Pierre Martin, « Les âges de l'Etat providence : risques sociaux et croissance économique (XIX^e-XXI^e siècles) », *Risques*, n° 80, décembre 2009.

10. Jean-Hervé Lorenzi, Jacques Pelletan et Alain Villemeur, *Rajeunissement et vieillissement de la France*, Descartes et Cie, 2012, par exemple.

11. Gilbert Cette, « Espérance de vie et réforme des retraites », *Les Echos*, 14-15 octobre 2022.

12. Gilbert Cette, « Espérance de vie et réforme des retraites », *Les Echos*, 14-15 octobre 2022.

13. Thomas Piketty, *L'économie des inégalités*, La Découverte, coll. « Repères », première édition 1999.

14. Olivier Marchand et Claude Thélot, *Le travail en France 1800-2000*, Nathan, 1997.

POUR UNE TRANSPARENCE DES COMPTES ET DU FINANCEMENT DES RETRAITES

Sophie Bouverin

(pseudonyme)

A l'aube d'une concertation sur les régimes de retraite obligatoires par répartition, la publication dans le rapport annuel du Conseil d'orientation des retraites (COR) d'excédents globaux pour 2021 et 2022 donne à nouveau une vision inexacte de leur situation financière actuelle. Sur le périmètre d'ensemble des retraites, le COR ne prend en effet en compte que les soldes des régimes qui ne sont pas équilibrés par l'Etat, laissant de côté les déficits, d'origine principalement démographique, qui affectent 30 % des retraites, concentrés sur les régimes d'agents publics (fonctionnaires, régimes spéciaux) et sur le régime des exploitants agricoles. La contribution réelle de l'Etat et des autres collectivités publiques à la couverture de ces déficits peut être estimée à 30 Md€, qui s'ajoutent aux concours importants des budgets publics pour compenser les exonérations de cotisations et les dépenses de solidarité. La part des retraites dans les déficits publics français n'est jamais identifiée alors qu'elle est importante (1,3 % du PIB).

Ce biais de communication, assumé depuis longtemps pour éviter d'inquiéter sur les perspectives des retraites, retarde la prise de conscience de l'urgence des réformes et interdit de s'attaquer à une harmonisation à long terme des régimes. Compte tenu de l'ampleur réelle des besoins de financement globaux, il est probable que les mesures de report de l'âge minimal de départ en retraite actuellement envisagées seront loin de suffire à rétablir l'équilibre à moyen terme des comptes de la protection sociale vieillesse en France.

Une communication ambiguë sur la situation des régimes de retraite obligatoires

En septembre 2022, la communication sur la situation des régimes de retraite obligatoires, préalable à une nouvelle concertation sur une réforme toujours à venir, a été à nouveau marquée par une ambiguïté proche de la confusion.

D'une part, le Conseil d'orientation des retraites (COR), chargé de consolider et prévoir l'évolution de l'ensemble des régimes de retraite obligatoires en France, a conclu que la protection sociale vieillesse bénéficierait d'excédents financiers de 1 Md€ en 2021 et de 3 Md€ en 2022, liés à la forte reprise d'activité après la crise sanitaire. Toutefois, des hypothèses dégradées pour les dix ans à venir pourraient conduire à un besoin de financement important par rapport aux estimations antérieures. Sans évoquer la situation de départ, le ministre chargé de la réforme a confirmé que le système était menacé dès 2023 par des déficits croissants, appelant dès maintenant des mesures de redressement.

De ce message principal du rapport annuel du COR, rassurant dans l'immédiat, des acteurs clés ont à nouveau déduit, comme le secrétaire général de la CFDT, « qu'il n'y a pas le feu au lac » (1), ou comme le président de la CFE-CGC que « les régimes de retraite ne sont pas en péril dans les années à venir. » (2) Plus globalement, les questions de savoir si une réforme des retraites était vraiment nécessaire maintenant et à quoi serviraient les économies qu'elle permettrait de réaliser, ont à nouveau été abondamment posées.

D'autre part, à la suite de l'étude parue en mars 2022 dans la revue *Commentaire* (3), plusieurs organismes de recherche, tels que la Fondation pour la recherche sur les administrations et les politiques publiques (Ifrap) (4) ou l'institut Molinari (5), ont confirmé leurs analyses antérieures selon lesquelles le système des

retraites était, dès maintenant, structurellement déficitaire, à un niveau important, maintenant évalué à environ -1,3 % du PIB par an. Le président du Medef a indiqué de même que si l'Etat employeur cotisait comme un employeur privé aux régimes de retraite des fonctionnaires, « le déficit serait en réalité de 30 Md€ ». Le Haut-Commissaire au Plan, responsable du Conseil national de la refondation, a fait des déclarations dans le même sens le 26 septembre : « aujourd'hui personne en France n'a une idée claire des chiffres de la retraite... Je propose de mettre sur la table la réalité des chiffres, c'est vrai que l'Etat donne plusieurs dizaines de milliards par an pour équilibrer les retraites, les retraites ne s'équilibrent pas d'elles-mêmes. » (6)

Le poids des retraites dans les déficits publics

Bien au-delà des chiffres publiés, la réalité, bien connue des spécialistes, est celle du poids très important des retraites dans les déficits publics d'aujourd'hui, aggravé demain par la démographie et une croissance faible de l'économie.

■ Un message global sur les excédents de financement trompeur

Le message global des excédents de financement en 2021 et 2022 reste donc trompeur, dans la ligne des années antérieures.

- Sur le périmètre d'ensemble des retraites obligatoires, il est impossible en effet de croire sérieusement à des excédents globaux, alors que :

- les deux régimes de fonctionnaires (FPE (7), CNRACL (8)), 9 autres régimes spéciaux d'agents publics et le régime des exploitants agricoles, représentant ensemble 30 % des prestations totales de retraites versées, connaissent depuis longtemps un déficit reconnu, lié d'abord à leur démographie. Le

Parlement vote en particulier chaque année des dotations d'équilibre et des transferts d'impôt pour combler des déficits explicites (12 Md€ en 2021) pour sept régimes spéciaux hors fonction publique ⁽⁹⁾ et pour le régime des exploitants agricoles, montants qu'il est surprenant de voir effacés dans les soldes publiés par le COR ;

– pour équilibrer les deux régimes de fonctionnaires, l'Etat verse des cotisations à des taux de 74,3 % (fonctionnaires civils) ou 126,1 % (militaires) des traitements bruts, 30,6 % dans le cas des collectivités locales et des hôpitaux, soit 65 Md€ de cotisations employeurs totales en 2021, alors que ces collectivités publiques ne verseraient que 19 Md€ si elles cotaient, pour les fonctionnaires actifs, au même taux (16,5 %) que les autres employeurs de salariés en France. Les surcotisations considérables versées par les collectivités publiques contribuent à couvrir des déficits, liés principalement à leur déséquilibre démographique ; c'est un fait reconnu dans les documents officiels, mais non intégré dans les soldes du COR.

- La contradiction vient du fait que les capacités ou besoins de financement du COR, principale donnée utilisée dans la discussion des mesures à prendre, sont établis, après contributions publiques, comme si les dotations de l'Etat ou par d'autres collectivités publiques étaient des cotisations alors qu'elles sont en partie des subventions. Les excédents de financement relevés par le COR, de 1 Md€ en 2021 et de 3 Md€ en 2022, supposent donc que les principaux régimes déficitaires aient été, au préalable, équilibrés par l'Etat. Les résultats présentés dans ces rapports ne décrivent, de facto, que le solde des régimes de salariés et non-salariés privés non subventionnés, pour l'essentiel. Les soldes sont donc partiels, reflètent la démutualisation de 30 % des retraites et ne retracent pas du tout l'impact important des retraites sur les déficits publics, par ailleurs enfouis dans les budgets de l'Etat, des collectivités locales et des administrations sociales.

- Bien entendu, les rapports publics sur les retraites (CCSS ⁽¹⁰⁾, PLFSS ⁽¹¹⁾, PLF ⁽¹²⁾, COR ⁽¹³⁾) ne peuvent

et ne cherchent pas à dissimuler les mécanismes d'équilibrage existants, non seulement les subventions et les transferts d'impôt mais aussi les « cotisations d'équilibre des employeurs » qui y sont présentées. Mais ils se gardent bien de fournir le montant des besoins de financement des deux régimes de fonctionnaires avant équilibrage. Ils parlent de « cotisations d'équilibre » certes mais ils s'abstiennent de chiffrer les déséquilibres qu'elles couvrent.

A l'appui de l'approbation demandée au Parlement chaque année sur les taux de cotisation exorbitants du droit commun des régimes de fonctionnaires, on ne distingue ainsi jamais la part des cotisations au taux normal que les employeurs paieraient de toute façon, la part de financement des prestations de solidarité qu'ils prennent en charge directement et le déficit à financer. Ces rapports ne fournissent donc aucune estimation des déficits réels pour l'ensemble de la protection vieillesse. Ils ne se prononcent pas sur la contribution réelle des retraites aux déficits publics en France. Aucune autre agence d'ailleurs ne fournit la contribution des retraites aux déficits publics, alors que la Cour des comptes et l'Institut national de la statistique et des études économiques (Insee) pourraient l'établir sans difficulté.

■ Distinguer les composantes des financements

Pour fournir cette information essentielle au débat public, il est nécessaire de distinguer dans la masse importante des contributions de l'Etat et des autres collectivités publiques aux différentes caisses de retraite (143 Md€ sur 345 Md€ de dépenses en 2021), les quatre composantes des financements apportés :

- comme employeur : cotisations couvrant les employés publics, fonctionnaires et contractuels, contre le risque vieillesse, comme pour tout autre employeur. Pour les déterminer, la seule référence possible est celle des cotisations que paient les employeurs de 80 % des salariés en France, soit 16,5 %, taux légal et stable, à un niveau déjà élevé dans les comparaisons internationales, ce qui représente environ 24 Md€ en 2021

dont 19 Md€ pour les personnels statutaires et 5 Md€ pour les contractuels ;

- au titre du soutien de la compétitivité, l'Etat compensant aux caisses de retraite les exonérations générales et ciblées de cotisations accordées pour alléger le coût du travail qui ont été accrues au cours des dernières années au niveau de 20 Md€ en 2021 ;
- au titre de la solidarité vis-à-vis des retraités, visant à compenser aux caisses de retraite les périodes d'inactivité forcées non cotisées (chômage en particulier), les départs précoces avant l'âge légal, les avantages familiaux ou les minima de retraite : 69 Md€, soit 20 % des dépenses totales, tous régimes confondus y compris régimes déficitaires ;
- et pour le solde, l'Etat étant garant de la pérennité des régimes déficitaires d'agents publics et d'exploitants agricoles, la couverture des déficits, soit 30 Md€.

Ces financements sont organisés dans des circuits complexes, sous forme de transferts d'impôts, subventions, cotisations d'équilibre et transferts externes vers les caisses de retraite, qui en rendent la finalité difficile à caractériser. En particulier, tous les régimes ne recensent pas avec exactitude les prestations versées au titre de la solidarité à compenser par l'Etat. Les tableaux 1 et 2 (voir p. 31 et p. 32), établis à partir des données publiées pour 2021, permettent autant qu'il est possible, de reconstituer l'affectation des fonds et donnent une vision simplifiée de l'ensemble des financements publics des retraites.

■ Déterminer la frontière entre cotisations normales et couverture des besoins de financement est la seule méthode valide

Contrairement aux arguments du Conseil d'orientation des retraites, qui a commenté l'analyse publiée par la revue *Commentaire* en mars 2022 dans ses séances d'avril et de septembre 2022, pour en rejeter la conclusion ⁽¹⁴⁾ :

- le taux de 16,5 %, qui permet de déterminer la frontière entre cotisations normales et couverture des besoins de financement dans les régimes de fonctionnaires, n'est pas une « convention parmi d'autres » mais la seule référence large, stable et actuelle du marché du travail en France, élevée par rapport aux autres pays européens. Le Conseil d'orientation des retraites, tout en refusant cette méthode, a validé la réalité du besoin de financement en reprenant à son compte, pour la première fois en septembre 2022, le besoin de financement structurel de 30 Md€, au cas où serait appliquée la référence du taux des cotisations des régimes privés ;
- il est valide d'utiliser le taux de cotisation employeur de 16,5 %, appliqué sur la totalité de leur rémunération pour les salariés privés, aux seuls traitements bruts hors primes des fonctionnaires puisque les prestations des régimes fonctionnaires sont calculées aussi sur ces seuls traitements bruts hors primes, c'est même le principe d'un régime contributif par répartition, qui doit relier les prestations aux cotisations sur les mêmes revenus. C'est aussi ce qui a été constamment reconnu, puisque l'Etat a, sur longue période, aligné le taux des cotisations salariales des fonctionnaires sur celui des cotisations salariales des salariés privés (11 %), en l'appliquant aussi à la seule assiette des traitements hors primes ;
- il n'est pas exact de dire que les contributions importantes de l'Etat et des autres collectivités publiques dans les régimes de retraite de leurs fonctionnaires compenseraient des différences dans les rémunérations d'activité : les statistiques de l'Insee et de la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFF) montrent que les fonctionnaires ne sont pas, en moyenne, moins rémunérés en net que les salariés du privé ;
- la mise en évidence d'un besoin de financement important des deux régimes de retraite des fonctionnaires est indépendante des raisons pour lesquelles ces besoins de financement récurrents existent (principalement démographie déséquilibrée) et ne comporte aucune stigmatisation d'éventuels avantages de ces

régimes. En elle-même, elle n'emporte pas nécessairement d'action spécifique, puisqu'en toute hypothèse l'Etat devra honorer pendant des dizaines d'années les droits créés au fil de leur carrière pour les fonctionnaires ou les agents publics en place et donc couvrir les besoins de financement existants. En revanche, la mise en évidence des besoins de financement sur l'ensemble du périmètre des retraites obligatoires est indispensable pour apprécier l'ampleur et la nécessité des réformes applicables à tous, à conduire au fil du temps : il s'agit seulement de reconnaître qu'en cinq ans (2017-2021), la couverture des besoins de financement de la protection sociale vieillesse, hors toute charge au titre de la compétitivité ou de la solidarité, aura contribué à environ 150 Md€ de déficits publics, soit 25 % de l'augmentation de 600 Md€ de la dette publique en France pendant la période.

Les conséquences des lacunes de la communication sur le financement des retraites

Les lacunes de la communication sur le financement des retraites, conscientes et assumées, ont des conséquences durables et conduisent à différer des solutions de long terme. L'absence de communication sur les besoins de financement réels importants des régimes de fonctionnaires est ancienne et assumée, bien qu'évidemment contraire à des principes de transparence et de gouvernance des finances publiques. A preuve, aucun chiffrage des besoins de financement des régimes de la fonction publique n'a été repris dans l'étude d'impact de mille pages de la réforme de 2020. Cette approche vise certainement à ne pas inquiéter les 4,2 millions de cotisants et les 4 millions de bénéficiaires des régimes concernés, malgré la garantie des droits acquis sur le passé dont ils disposent.

Mais plus généralement, elle vise aussi à ne pas inquiéter sur la pérennité de l'ensemble du système des retraites. En effet, si l'on ajoute aux besoins struc-

turels incontournables de 30 Md€ par an portés par l'Etat, relatifs au déficit des régimes à démographie défavorable, les besoins de financement additionnels, maintenant anticipés, pour le reste du système des retraites, soit un supplément par an de 8 Md€ en 2027, 15 Md€ en 2032 et au-delà, l'équation financière devient plus compliquée.

Or, selon les études publiées au début de l'année 2022 ⁽¹⁵⁾, l'augmentation de l'âge légal de départ (deux ans) ou de la durée de cotisation (par ailleurs indispensables pour stimuler la croissance économique potentielle et augmenter le taux d'emploi en France) aurait une incidence positive bien plus faible sur les comptes publics (12 Md€ à dix ans et 22 Md€ à vingt ans) que les besoins de financement totaux à cet horizon. Un rétablissement réel de l'équilibre financier global des retraites devrait alors aussi passer par une réduction significative du pouvoir d'achat des prestations ou bien par une extension au-delà de 65 ans des âges de départ. La question du financement des retraites demeurera même après la réforme des paramètres d'âge envisagée.

De même, refuser d'agréger aux besoins de financement de la protection vieillesse obligatoire les soldes déficitaires identifiés pour les régimes d'agents publics et d'exploitants agricoles, conforte pour l'avenir la démutualisation de 30 % des retraites et conduit de facto à renoncer à harmoniser dans le futur les conditions de liquidation de ces retraites. Or, on sait à quel point sont dommageables les règles spécifiques de liquidation dans les régimes de la fonction publique telles que le calcul de la retraite sur les six derniers mois de traitement, qui tend à réduire les rémunérations des jeunes fonctionnaires au profit des plus anciens puis freine considérablement la mobilité public/privé pour les personnels statutaires ⁽¹⁶⁾.

La réforme votée en première lecture en février 2020, en réalisant une re-mutualisation très graduelle de l'ensemble des retraites, permettait d'envisager sur longue période une réduction des déséquilibres futurs et une harmonisation des règles de liquidation pour les générations nées après 1985. Elle organisait une

consolidation financière de l'ensemble des régimes, aujourd'hui lacunaire, et une identification précise des concours de la collectivité pour les prestations de solidarité.

A l'occasion d'une nouvelle étape de la réforme, il serait dommage de ne pas reprendre certains des principes qui l'avaient inspirée, et notamment une consolidation comptable effective et exacte de l'ensemble des retraites obligatoires, une simplification des circuits de financement et une détermination précise des concours de l'Etat tant pour les dépenses de solidarité que pour la couverture des besoins résiduels de financement.

En bref, il ne serait pas trop tard pour dire la vérité.

Notes

1. *France Inter*, interview de Laurent Berger, le 18 septembre 2022.
2. *France Info*, interview de François Hommeril, le 18 septembre 2022.
3. Sophie Bouverin, « Le système de retraites - Equilibre conventionnel et déficit public », Commentaire, n° 177, mars 2022.
4. <https://www.ifrap.org/retraite/retraites-le-report-de-lage-65-ans-nest-pas-en-option>
5. <https://www.institutmolinari.org/2022/09/14/le-conseil-dorientation-des-retraites-oublie-en-moyenne-33-milliards-deuros-de-deficit-des-retraites-par-an-depuis-2002/>
6. *France Info*, interview de François Bayrou, 26 septembre 2022.
7. *Fonction publique de l'Etat*.
8. *Caisse nationale de retraite des agents des collectivités locales*.
9. *SNCF, RATP, CANSSM-Mines, Enim-Marins, CNIEG-Industries électriques et gazières, FSPOEIE-Ouvriers de l'Etat et ex-Seita*.
10. *Commission des comptes de la Sécurité sociale*. <https://www.securite-sociale.fr/la-secu-en-detail/comptes-de-la-securite-sociale/rapports-de-la-commission>
11. *Projet de loi de finances de la Sécurité sociale*.
12. *Projet de loi de finances*.
13. *Conseil d'orientation des retraites*. <https://www.cor-retraites.fr/node/595>
14. <https://www.cor-retraites.fr/node/595>, pages 57 et 58.
15. *COR, Etudes financières sur le report de l'âge minimum de la retraite : document 12, séance plénière du 27 janvier 2022 à 10h00 - « Âge de la retraite », « Effets d'une mesure d'âge sur le solde des administrations publiques », DG-Trésor, 27 janvier 2022*. https://www.cor-retraites.fr/sites/default/files/2022-01/Doc12_Mesure%20d%27%C3%A2ge_DG%20Tr%C3%A9sor_V2.pdf
16. *Marcel Pochard, ancien directeur général de l'administration et de la fonction publique, « Le devenir du régime de retraite des fonctionnaires est un enjeu central du prochain quinquennat », Acteurs publics, 5 novembre 2021*.

Tableau 1 - Equilibre COR 2021 et concours publics par nature et par destination (en Md€)

Equilibre COR 2021 et concours publics	CHIFFRES COR en grisé	CONCOURS PUBLICS AUX REGIMES OBLIGATOIRES EN 2021								
		Exonérations de cotisations		Exonérations et solidarité	Solidarité			Déficits des régimes et solidarité des régimes publics	TOTAL CONCOURS PUBLICS	
		Urssaf transfert de TVA à Agric/Arcco et Cnav	Subventions exonérations de cotisations ciblées et Covid	Impôts et taxes affectés à la Cnav	Impôts : CSG finançant la solidarité FSV	Transfert de la Cnaf vers la Cnav Avantages familles	Transfert Unédic vers Arcco- Agric	Transfert Cnam vers Cnav	Surcotisations FPE CNRACL et transférés aux régimes déficitaires	
Total des cotisations privées et publiques payées (employeurs et salariés) au taux standard dans l'économie française	226,5									
au-delà des cotisations des administrations à taux standard (24 Md€), surcotisations employeurs des deux régimes FPE et CNRACL	46,2									
Total cotisations et surcotisations d'équilibre des deux régimes de fonctionnaires	272,7							46,2	46,2	
Taxes affectées à la solidarité, à la compensation d'exonérations de cotisations ou aux déficits	40,8	0,3	0,8	17,4	17,7			4,6	40,8	
Subventions aux régimes spéciaux déficitaires (SNCF, RATP, Mines, Enim, FSPOEIE, Setta...)	7,4							7,4	7,4	
Transferts externes aux caisses de retraite depuis les comptes de l'Etat (TVA-Urssaf ou Budget) ou d'autres branches	24,4	5,4	4,8			9,5	4,6	0,2	24,4	
Autres produits	0,8									
Total recettes COR	346,0	5,8	5,6	17,4	17,7	9,5	4,6	0,2	58,1	118,7

Total dépenses COR	345,1	Ratio réel des cotisations payées / dépenses	66 %
Solde COR 2021	0,9	Ratio COR des cotisations aux dépenses	79 %

	0,9
--	------------

NB : la contribution d'équilibre de l'employeur Banque de France (0,477 Md€ - 94 % des dépenses du régime) n'est pas reprise en subvention bien qu'il s'agisse d'un coût indirect pour l'Etat.

NB : le droit de plaiderie (0,105 Md€ en 2021), ressource du régime des avocats n'est pas repris dans les impôts et taxes affectées, s'agissant d'une contribution assimilée à un tarif.

NB : le total des exonérations de cotisations générales et ciblées couvertes par l'Etat s'établit à :

NB : le total estimé des dépenses de solidarité tous régimes confondues s'établit à :

NB : la part de solidarité pour les deux régimes de fonctionnaires est estimée à 16 Md€

- 20,4

- 69,0

Solde réel - 28,4

après exonérations de cotisations et dotations de solidarité

Lecture du tableau 1

L'objectif du tableau est d'identifier les concours publics par nature dans les masses de ressources du rapport du COR de septembre 2022, ainsi que leur destination principale quand c'est possible
i/ Les chiffres sur fonds grisé sont extraits des annexes du rapport du COR (structure de financement des régimes de retraites exprimées en % du PIB ou en % des masses globales par régime).
ii/ Ces chiffres globaux sont comparés aux chiffres par régime qui résultent de l'annexe structure de financement des tableaux annexes du COR (figure 2-14 tableau).
iii/ L'annexe 2-14 du rapport du COR ne fournit pas la structure de financement pour tous les régimes en particulier pour les «autres régimes spéciaux», soit 6,2 Md€ de ressources totales.
iv/ Les annexes du rapport du COR incluaient pour 2020 les transferts de l'Urssaf (TVA) à l'Agirc Arcco (4,7 Md€) dans les cotisations de ces régimes. Pour 2021, le chiffre est inclus dans les transferts pour 5,427 Md€ dans les cotisations et ont été, à juste titre corrigés, ces dotations figurant pour 2021 en transferts externes, comme une partie des subventions de l'Etat pour compenser les exonérations de cotisations.
v/ Les données manquantes sont extraites du rapport d'octobre 2022 de la Commission des comptes de la Sécurité sociale et du rapport d'activité 2021 de l'Agirc Arcco.
vi/ Les surcotisations d'équilibre des régimes fonctionnaires sont calculées par écart entre les cotisations réellement payées et les taux de droit commun de 16,46 % appliqués à la masse des traitements (plus certaines primes) extraite du rapport octobre 2021 sur la fonction publique-DGAFP.
vii/ Les surcotisations d'équilibre ne comprennent ni la réserve d'étalement des charges du Cas Pensions 0,4 Md€ en 2021 (non prise en compte par le rapport du COR), ni la subvention au régime particulier des ouvriers de l'Etat 1,5Md€, prise en compte par ailleurs dans les subventions aux régimes spéciaux.
Le tableau 1 montre que les prestations de retraites 2021 ont été financées par 119 Md€ de concours publics
a/ 40,8 Md€ d'impôts transférés y compris ressources du FSV, dont 4,6 Md€ pour deux régimes déficitaires (exploitants agricoles et industries électriques et gazières).
b/ 5,8 Md€ de TVA affectée par l'Accoss à l'Agirc Arcco et à la Cnav, principalement classées en transferts.
c/ 5,6 Md€ de subventions budgétaires compensant des exonérations ciblées ou des aides Covid sous forme d'allègements de cotisations, pour les régimes de base et pour les régimes complémentaires AA et Ircantec.
d/ 58,1 Md€ de subventions, transferts d'impôts et surcotisations affectées à des régimes déficitaires soit 49 % des concours publics totaux.
e/ 14,3 Md€ de transferts des autres branches de la protection sociale.
f/ Le taux de cotisations réel aux régimes de retraite, recalculé au taux standard de la grande majorité (80 %) des assurés soit 27,8 % s'établit alors à 66 % contre 79 % avancés dans le rapport du COR.

Sources : rapport annuel du COR de septembre 2022 et notamment tableaux annexes en format xls : figure 2-11, figure 2-14 structure de financement du système de retraite (chiffres globaux et chiffres partiels par régime). Pour la ligne « surcotisations des deux régimes de fonctionnaires » : rapport annuel de la DGAFP sur la fonction publique (traitements cotisables) édition 2021, notes annuelles de la Cour des comptes sur l'exécution budgétaire du CAS Pensions, rapports annuels de la CNRACL et calculs de l'auteur.

Tableau 2 - Nature des contributions publiques aux retraites (2017-2021) en Md€

En gris clair : subventions	en gris foncé : impôts et taxes	en rose : transferts	en rose foncé : obligations légales	2017	2018	2019	2020	2021
COUVERTURES DE RÉGIMES EN DEFICITS				54,3	55,2	55,7	56,6	58,1
Surcotisations FPE CNRACL au-delà du taux de droit commun (hors FSPOIE)				42,8	43,5	44,1	44,7	46,2
Subventions à 5 régimes spéciaux y compris FSPOIE (ouvriers de l'Etat) et hors 6 autres régimes comptabilisés par CCSS				7,2	7,3	7,1	7,4	7,4
Taxes affectées à deux régimes déficitaires : électricité et exploitants agricoles				4,3	4,3	4,4	4,4	4,6
dont industries électriques et gazières - IEG : contribution tarifaire d'acheminement (CTA)				1,5	1,5	1,6	1,7	1,7
dont régimes exploitants agricoles CCMSA : droits sur les alcools et les boissons				2,8	2,8	2,8	2,8	2,9
COMPENSATIONS substituées à des cotisations ou prestations solidarité				17,4	17,8	24,5	27,3	28,8
Itaf : impôts et taxes affectées : avocats				0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Itaf : impôts et taxes affectées à titre de compensation Cnav				14,8	15,0	15,9	17,6	17,3
dont Itaf : contribution sociale de solidarité des sociétés : C3S				3,6	3,8	3,9	4,1	3,7
dont Itaf : taxes sur les avantages de retraites privées				0,4	0,4	0,3	0,3	0,3
dont : redevances UMTS et autres				0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Itaf : dont forfait social				5,5	5,7	5,3	5,4	5,1
Itaf : part de la Cnav dans la taxe sur les salaires				5,3	5,1	6,4	7,8	8,2
Budget Etat : subventions compensation des exonérations ciblées tous régimes vieillesse				2,5	2,7	2,7	3,8	5,6
Budget Etat : compensation TVA par l'Acoss des exonérations de cotisations Arrco Agirc et Cnav				0,0	0,0	5,8	5,7	5,8
COMPENSATIONS DE PRESTATIONS DE SOLIDARITÉS				30,5	31,0	31,1	31,2	31,9
Fonds spécial vieillesse FSV : recettes fiscales et de CSG sur revenus d'activité et de remplacement				16,6	17,2	17,2	16,9	17,7
pour mémoire FSV : charge répartie pour les régimes vieillesse				19,4	18,8	18,6	19,2	19,3
Transfert de la Caisse nationale d'allocations familiales vers les régimes vieillesse (prestations solidarité famille)				9,9	9,9	9,9	9,9	9,5
Transfert de la Caisse nationale d'assurance maladie vers les régimes vieillesse				0,2	0,2	0,2	0,3	0,2
Transfert de l'Unédic et du FSV vers les complémentaires de retraites (prestations solidarité chômage)				3,8	3,8	3,8	4,1	4,6
							71,711	72,676
1 - TOTAL TOUTES CONTRIBUTIONS				102,2	104,0	111,3	115,0	118,7
en % des produits totaux COR				32 %	32 %	34 %	35 %	34 %
2 - Exonérations compensées de cotisations générales et ciblées de la branche				-11,1	-11,6	-18,6	-17,7	-20,4
3 - Dépenses totales de solidarité estimées par le COR				-62,1	-64,4	-64,3	-67,6	-69,0
4 - Déficit non inclus dans les rapports du COR = 1-2-3				-29,0	-28,0	-28,3	-29,6	-29,4
en % du PIB				-1,3 %	-1,2 %	-1,2 %	-1,3 %	-1,2 %
5 - Solde « conventionnel » COR vu en juin 2021				-1,1	-2,5	-0,7	-13,2	0,9
				0,0 %	0,1 %	0,0 %	-0,6 %	0,0 %
Solde conventionnel COR vu de septembre 2022				-2,6	-1,5	-0,2	-13,9	0,9
6 - TOTAL DEFICIT = 4 + 5				-30,1	-30,5	-29,0	-42,8	-28,4
				-1,3 %	-1,3 %	-1,2 %	-1,9 %	-1,1 %

Les contributions publiques ne comprennent pas la dotation annuelle de 0,5 Md€ de la Banque de France pour son régime de retraite, qui est un coût indirect pour l'Etat.

Sources : rapports annuels de la Commission des comptes de la Sécurité sociale, rapports annuels du COR, documents annexes aux lois de finances « jaunes » protection sociale et « jaunes » pensions, annexes des lois de financement de la Sécurité sociale, rapports annuels de l'Agirc-Arrco, rapports annuels de la Cnav et de l'Acoss-Urssaf, études Drees et COR sur les dépenses de solidarité. Pour la ligne « surcotisations FPE CNRACL » : rapport annuel de la DGAFP sur la fonction publique (traitements cotisables), notes annuelles de la Cour des comptes sur l'exécution budgétaire du CAS Pensions, rapports annuels de la CNRACL et calculs de l'auteur.

LES ENJEUX DE LA RÉFORME DES RETRAITES EN FRANCE

Philippe Trainar

Professeur titulaire de la chaire assurance du Cnam

Membre du Cercle des économistes

La réforme des retraites était la seule mesure significative de maîtrise des comptes publics qui figurait dans le programme électoral du candidat à la présidentielle. Une fois élu, le président de la République a eu raison de résister à la tentation de reporter la mesure. Le relèvement de l'âge effectif de départ à la retraite des Français constitue la clé de voûte de toute réforme sérieuse de notre système de retraite, et cela pour trois raisons principales : son déficit structurel, son caractère antinomique par rapport aux évolutions démographiques, l'absence de compensation au niveau de l'activité. Pour autant, l'allongement de la durée de vie active, dont nous verrons qu'elle doit être portée aussi vite que possible à 65 ans, correspond à une moyenne qui doit rester suffisamment flexible pour s'adapter, à la hausse comme à la baisse, aux situations particulières.

Un système de retraite en déficit structurel significatif

Le système de retraite français, comme l'a montré Sophie Bouverin dans son article séminal paru dans la revue *Commentaire* (1), qu'elle développe dans le présent numéro de *Risques*, et contrairement à ce que peuvent laisser croire les rapports du Conseil d'orientation des retraites (COR), est en déficit structurel dans des proportions importantes. Ce déficit se concentre sur les régimes de retraite des fonctionnaires civils et militaires, de l'Etat et des collectivités locales, y compris les personnels hospitaliers. Sophie Bouverin les estime à 30 milliards

d'euros qui transforment ce qui est présenté comme un équilibre du système de retraite, en un déficit de l'ordre de 1,25 % du PIB, un déficit massif au regard du poids des retraites dans le PIB. Parce qu'il est structurel, ce déficit explique en partie les difficultés de la France à respecter le critère de Maastricht sur les déficits publics, sachant qu'il représente plus 40 % du maximum autorisé de 3 %.

Le Conseil d'orientation des retraites nie l'existence de ce déficit pour trois raisons principales. Tout d'abord, il invoque le fait qu'il est couvert par les surcotisations employeurs de l'Etat et des collectivités locales, ce qui est exact. Mais ces surcotisations présentent plus les caractéristiques d'une subvention d'équilibre que celles d'une cotisation sociale de nature assurantielle :

quel régime d'assurance ferait en effet payer à ses assurés une cotisation proche de 100 % du coût du risque (74,3 % pour les seules cotisations employeurs au régime des pensions civiles et 126 % pour celles au régime des pensions militaires) ? Pour les salariés du privé, ce taux s'élève à 16,5 %. Le Conseil d'orientation des retraites invoque aussi le fait que ces cotisations visent à assurer aux fonctionnaires une retraite généreuse qui compenserait des rémunérations inférieures à celles du privé durant la vie active. Or, si les retraites de l'Etat et des collectivités locales sont bien nettement supérieures à celles du privé, seuls les salaires des agents des collectivités locales sont clairement inférieurs à ceux du secteur privé (ce qui n'empêche pas certaines catégories de fonctionnaires très qualifiés, comme les hauts fonctionnaires, d'être très largement sous-payés par rapport à leurs homologues du privé, mais ils représentent une fraction réduite des fonctionnaires). Enfin, le Conseil d'orientation des retraites invoque le déséquilibre démographique entre une population de fonctionnaires déclinante et une population de salariés du privé croissante. Outre qu'il existe d'ores et déjà une compensation démographique entre les régimes destinée à prendre en compte ce déséquilibre, on notera que la population de fonctionnaires, loin de connaître un collapsus qui pourrait justifier temporairement des niveaux de cotisation massivement plus élevés qu'en régime de croisière, a continué de croître sur la période 1990-2022, à un rythme certes deux fois moins rapide que la population des salariés du secteur privé, mais néanmoins non négligeable, de l'ordre de +0,5 %.

Tout ceci justifie que l'on considère la fraction des taux de cotisations employeurs de l'Etat et des collectivités locales qui dépasse le niveau des taux de cotisations employeurs du secteur privé comme des formes de subventions d'équilibre au système de retraite et que le solde effectif de notre système de retraite soit calculé en faisant abstraction de ces subventions d'équilibre, comme le suggère Sophie Bouverin. Sinon, on est conduit à dévier l'attention des observateurs, du solde du système de retraite vers le solde de l'Etat et des collectivités locales, et vers les dépenses publiques hors dépenses de retraite, quand ce sont ces

dernières qui posent un problème et qui expliquent, pour une bonne part, la résilience des déficits publics en France par rapport à nos partenaires européens. En recalculant le vrai déficit de notre système de retraite, on recentre le débat sur la réforme des retraites et on comprend mieux pourquoi cette réforme, notamment le relèvement de l'âge de départ à la retraite, a constitué l'épine dorsale des programmes de maîtrise des finances publiques de nombreux candidats durant les campagnes présidentielle et législative de 2022.

Un régime à contre-courant des évolutions démographiques

En outre, la France a commis une erreur monumentale en abaissant l'âge de la retraite en 1983. Cette baisse est intervenue à contre-temps, alors même que celui qui allait devenir l'un des ministres socialistes les plus en vue, Dominique Strauss-Kahn, venait de cosigner avec Denis Kessler une étude qui mettait en garde contre les conséquences du vieillissement de nos économies et qui suggérait de prendre des mesures allant exactement dans la direction opposée à celle qui a été prise en 1983. Les réformes qui se sont succédé depuis lors n'ont malheureusement corrigé que partiellement cette erreur initiale.

Cette erreur a été ensuite amplifiée par l'allongement de la durée de vie. Celui-ci n'a en effet que très marginalement affecté la population potentiellement active, âgée de 20 ans à 65 ans. Il s'est en revanche concentré sur les âges élevés et a bénéficié quasi exclusivement aux plus de 65 ans dans la mesure où il a résulté des progrès formidables de la médecine en matière de traitements cardio-vasculaires. Les retraités en ont donc été les principaux bénéficiaires, comme on devait s'y attendre au vu de la « rectangularisation » des courbes de survie, qui repousse de plus en plus la baisse des taux de survie aux âges extrêmes de la vie.

Ceci a conduit à un alourdissement mécanique du poids des retraités et des retraites dans l'économie. Entre 1980, à la veille de la promesse de François Mitterrand de ramener l'âge de la retraite de 65 ans à 60 ans, et aujourd'hui, l'espérance de vie des Français à 65 ans est passée de 16 ans à 22 ans selon l'OCDE. Pour maintenir l'équilibre financier de l'époque, il aurait fallu augmenter de quatre ans au moins l'âge de départ à la retraite. Au lieu de cela, nous l'avons réduit de cinq ans en 1983, ramenés à deux ans et demi après les différentes réformes intervenues depuis lors. Le gap de six à sept ans a été comblé par une hausse des cotisations sociales et une baisse des pensions.

Cela pose naturellement la question de la pertinence économique et sociale de l'allongement mécanique de la durée de vie inactive qui résulte de l'allongement de la durée de vie aux âges extrêmes. Car tout ceci s'est passé en catimini, sans qu'il y ait eu jusqu'ici le moindre débat politique sur le partage de notre temps entre activité et inactivité, et sur ses conséquences en termes de charge financière pour les actifs et de niveau de pension pour les retraités. C'est ainsi qu'à législation inchangée, la génération 2000 va passer 30 % de son temps à la retraite et 38 % seulement en activité. Une autre façon de présenter la situation consiste à dire que, si l'on en était resté à la retraite à 60 ans, chaque actif devrait, outre ses enfants, prendre en charge aujourd'hui un peu plus de la moitié du niveau de vie d'un retraité et, à terme, plus des trois quarts du niveau de vie d'un retraité. Grâce aux réformes intervenues depuis la décision désastreuse d'abaisser l'âge de départ à la retraite à 60 ans, notamment à la première d'entre elles, la réforme Balladur, cet âge est remonté en moyenne à plus de 62 ans (62,5 ans environ), ce qui a permis de réduire la charge par actif ci-dessus, de 15 % à 20 %.

Les équilibres impliqués par la gestion de notre durée de vie entre vie d'étude, vie active, vie à la retraite devraient faire l'objet d'un débat beaucoup plus approfondi, loin des slogans simplificateurs. La vie d'une femme ou d'un homme ne se limite pas à l'attente du temps béni de la retraite où il fera

uniquement ce qu'il veut de son temps. L'utopie de Karl Marx, qui concluait son livre III du « *Capital* » par l'affirmation selon laquelle « la réduction des heures ouvrées est la condition fondamentale de la libération du prolétariat », ne semble plus constituer l'idéal de nos contemporains qui s'empressent, une fois partis à la retraite, de reprendre une activité, très souvent à plein temps, rémunérée ou bénévole. Pour la plupart de nos contemporains, qui habitent dans des métropoles, l'activité et le travail constituent le terreau de l'essentiel de leurs liens sociaux et de leur vie sociale tandis que l'inactivité entraîne un déclin des liens sociaux, une solitude croissante avec le temps, une perte du sens de la vie et une perte objective de bien-être. Le passage à la retraite se traduit, de fait, par un accroissement soudain et ponctuel de la mortalité, lié moins aux conséquences finales de maladies antérieures qu'au choc de la perte des liens sociaux habituels et de la solitude. Si travailler ne constitue pas un idéal, ne plus travailler ne constitue pas plus un idéal aujourd'hui... l'utopie du temps a laissé la place à l'utopie du bon travail, du travail qui intègre socialement et qui permet de s'épanouir.

Un poids économique amplifié par les effets d'une sous-activité chronique

La France se caractérise aussi par une anomalie préoccupante, qui consiste à ajouter à une durée annuelle du travail réduite (liée aux 35 heures, aux congés payés et aux jours chômés), une durée de vie active courte (liée à l'entrée tardive dans la vie active et au départ avancé à la retraite). Si l'on combine le taux d'emploi des générations comprises entre 20 ans et 64 ans et la durée annuelle de travail des personnes en emploi, on peut construire un indice d'activité qu'il est possible de comparer à celui de nos principaux partenaires. Il apparaît alors que, si l'on exclut les économies européennes du Sud (Italie, Espagne, Grèce et Portugal), la France est l'un des pays, dans les économies avancées,

où l'on travaille le moins : 6 % de moins que la moyenne des Etats-Unis et des pays de la zone euro avant la Covid-19, 17 % de moins que la moyenne de l'Union européenne, 20 % de moins que la moyenne de l'OCDE, 25 % de moins que la moyenne du Royaume-Uni. Résumons la situation française : on y part plus tôt à la retraite, on y entre plus tard sur le marché du travail, on y prend plus de vacances et la durée hebdomadaire du travail y est plus faible. Ceci explique que l'on n'ait pas pu faire face à la baisse de l'âge de départ à la retraite sans hausse des cotisations et baisse des pensions.

Contrairement à un argument souvent répété, un départ anticipé à la retraite ne réduit pas le chômage. Les difficultés d'emploi des travailleurs âgés ne viennent pas de leur âge mais du fait que leur classe d'âge a tout simplement disparu dans les entreprises et qu'ils ne se trouvent plus de responsables capables de les recruter. Elles impliquent seulement qu'un relèvement de l'âge de départ à la retraite mettra plus de temps à faire sentir tous ses effets positifs sur l'emploi des seniors. La réforme de 2010 montre ainsi qu'une hausse de l'âge de départ à la retraite a tendance à maintenir les seniors dans la situation qu'ils occupaient et que l'emploi des seniors a augmenté à tous les âges de 58 ans à 62 ans. Le recul de l'âge de départ à la retraite de 60 ans à 62 ans s'est effectivement traduit par des sorties d'emploi plus tardives et une dynamique haussière de l'emploi des seniors, comme le montrent les enquêtes « emploi » de la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares). L'effet d'éviction sur l'emploi des jeunes est marginal si ce n'est nul. Les simulations réalisées à l'aide des modèles « classiques » du Fonds monétaire international (GIMF) et de la Commission européenne (QUEST) confirment l'effet créateur d'emplois et de richesses d'un relèvement de l'âge de départ à la retraite. Même les modèles néo-keynésiens (cf. modèle Mésange (2)) aboutissent à des résultats positifs, mais moins significatifs.

Les difficultés d'emploi des travailleurs âgés ne viennent pas non plus de leur « mauvaise santé ». Selon une enquête récente de la Caisse nationale

d'assurance vieillesse (Cnav), seuls 20 % des personnes parties récemment à la retraite ont cité des problèmes de santé comme motif ayant joué un rôle majeur dans leur décision et 8 % des personnes ont cité ces problèmes comme ayant joué un rôle mineur. Encore faut-il souligner que, parmi ces personnes, certaines d'entre elles sont parties à la retraite bien après 60 ans. De fait, l'espérance de vie en bonne santé est longue aujourd'hui en France, de l'ordre de quinze ans en moyenne à 60 ans, pour une espérance de vie de 26 ans, et de onze ans en moyenne à 65 ans, pour une espérance de vie de 22 ans. Et, surtout, elle a beaucoup augmenté depuis 1983. Rien qu'entre 1995 et 2019, elle a gagné environ 2,5 ans. La préservation de l'équilibre financier de notre système de retraite justifiait un allongement de la durée de vie active de sept trimestres à ce seul titre et donc un report correspondant de l'âge de départ à la retraite. De fait, nous disposons aujourd'hui de suffisamment de personnes de plus de 60 ans, employables et en bonne santé, pour repousser l'âge moyen de départ à la retraite à 65 ans, voire au-delà.

Retarder l'âge de départ à la retraite, mais comment ?

Contrairement à la santé, la question des retraites et de l'équilibre des régimes de retraite est une question relativement simple. Sa solution dépend d'un nombre limité de paramètres : la démographie qui détermine totalement les vingt ans à venir et dont les effets ne commencent à s'estomper qu'au-delà ; l'activité des agents qui dépend des comportements économiques, de l'offre d'éducation et de la régulation du marché du travail ; le niveau des salaires et des cotisations prélevées sur les salaires qui peut être plus ou moins volatil selon les marchés et les traditions nationales ; et l'âge de départ à la retraite ainsi que le niveau des pensions qui dépendent des politiques sociales mais qu'il est difficile de remettre en cause brutalement à court terme. Il est vain de vouloir contrôler toutes ces variables en même temps sans parler du fait que la

démographie est, par nature, incontrôlable. A vouloir trop contrôler, on finit par perdre le contrôle de l'équilibre du système que l'on mène inéluctablement à la faillite.

Quand le système est déséquilibré, il faut bien choisir les variables sur lesquelles agir et prendre garde à leurs interdépendances : les cotisations sociales, la dette, le niveau des pensions, l'âge de départ à la retraite, le taux d'activité ou le temps de travail. Si l'on veut accroître les cotisations sociales, l'on pèse sur le pouvoir d'achat des actifs ou sur le coût du travail au risque d'accroître le chômage. Cette solution est a priori contradictoire avec un régime par répartition censé financer les retraites à partir des ressources existantes. Il en va de même pour l'endettement, qui transforme la répartition en capitalisation à l'envers, c'est-à-dire en un régime qui cumule à terme les défauts de la répartition et de la capitalisation sans en avoir aucun des avantages. Le niveau des pensions n'a de sens qu'à court ou moyen terme, quand il s'agit de remettre le niveau des pensions en cohérence avec celui des salaires nets. Au-delà du court/moyen terme, cette solution pose des problèmes sociaux d'équité graves. Restent les trois variables qui jouent sur l'activité : l'âge de départ à la retraite, le taux d'activité et le temps de travail. Il est clair que plus une économie travaille, avec des taux d'activité et des temps de travail élevés, plus elle a de marges de manœuvre pour mener les politiques sociales qu'elle souhaite. La France n'est pas dans cette situation en raison du cumul des 35 heures et des cinq semaines de congés payés auxquels viennent s'ajouter les onze jours fériés. Si l'on part de l'hypothèse que l'économie française est contrainte de ce côté-là, il ne reste plus qu'une seule variable d'ajustement : l'âge de départ à la retraite.

Si l'on part de l'hypothèse que les jeunes entrent en moyenne dans la vie active à 23 ans, qu'ils ont une espérance de vie de 26 ans à 60 ans et de 22 ans à 65 ans, que le taux des cotisations retraite, employeurs et salariés, des régimes de base et complémentaires, s'élève au total à 27,8 % et qu'il permet de verser une pension égale à 50 % du revenu d'activité antérieur (et de couvrir ses coûts de gestion), ce qui correspond

grosso modo à la situation française, alors l'âge moyen optimal de départ à la retraite est de 65 ans. Pour cet âge moyen de départ à la retraite, le système de retraite français serait équilibré... et plus en ligne avec ce qui se pratique chez nos principaux partenaires. On peut calculer les effets d'une déviation de l'un de ces paramètres sur l'âge moyen optimal de départ à la retraite. Si l'entrée dans la vie active intervient trois ans plus tôt, à 20 ans par exemple, alors, toutes choses égales par ailleurs, l'âge moyen optimal de départ à la retraite peut être abaissé à 64 ans. Si l'espérance de vie à 65 ans augmente de trois ans, alors, toutes choses égales par ailleurs, l'âge moyen optimal de départ à la retraite doit être repoussé à 67 ans. Si le taux de remplacement des pensions, *i.e.* le niveau des pensions, est abaissé de 10 %, à 45 % au lieu de 50 %, alors l'âge de départ à la retraite peut être abaissé à 62 ans, qui est son niveau actuel... En un mot, notre système de retraite ne dispose que de très peu de degrés de liberté.

65 ans pour l'âge moyen de départ à la retraite, ne veut pas dire 65 ans pour tout le monde. Comme on l'a vu, une carrière commencée plus tôt et donc plus longue autorise un départ anticipé à la retraite, mais pas dans n'importe quelle proportion, sous peine de déséquilibrer le régime. En contrepartie, une entrée plus tardive sur le marché du travail impose un départ plus tardif à la retraite, selon les mêmes règles que celles appliquées aux départs anticipés... Naturellement, le rachat de périodes d'activité autorise à moduler ces règles strictes, mais seulement dans des proportions qui respectent l'équilibre des régimes et l'équité. Aujourd'hui, les départs anticipés, essentiellement imputables aux carrières longues, représentent 23 % des départs à la retraite. Il est important qu'à l'avenir ces départs anticipés soient encadrés rigoureusement, selon les principes que nous avons présentés plus haut, et qu'ils aient pour contrepartie un volume équivalent de départs retardés. En revanche, point n'est besoin d'introduire, à l'occasion de la réforme des retraites, des avantages supplémentaires aux carrières longues par rapport aux règles que nous avons détaillées plus haut, sachant que les carrières longues bénéficient en moyenne d'un départ anticipé de trois ans par rapport aux autres départs et d'un

niveau de pension du régime général supérieur de 50 %. Enfin, on peut penser que le passage à 65 ans en moyenne, s'il est mis en œuvre avec la flexibilité souhaitable, se traduise par un poids plus élevé des départs anticipés pour raisons de santé, handicap ou incapacité permanente. Ceci imposera un âge moyen de départ à la retraite supérieur pour les autres retraités.

Il faudra tenir compte de la diversité des situations individuelles. Tout le monde ne peut pas travailler jusqu'à 65 ans, voire au-delà. C'est pourquoi, la meilleure réforme des retraites ne consiste pas à fixer un âge légal de départ à la retraite « *erga omnes* », mais à introduire toute la flexibilité nécessaire pour s'adapter aux cas particuliers, qui ont tendance à se multiplier au fur et à mesure où l'on avance en âge. Raisonner en termes de durée de vie active plutôt que d'âge légal

de départ à la retraite, prendre en compte l'état de santé effectif des personnes concernées, privilégier les incitations par rapport aux contraintes... sont autant de recettes pour un passage effectif de l'âge moyen de départ à la retraite à 65 ans, dans des conditions qui maximisent le bien-être de chacun ainsi que celui de la collectivité.

Notes

1. *Sophie Bouverin, « Le système de retraites - Equilibre conventionnel et déficit public », Commentaire, n° 177, mars 2022.*

2. *Modèle économétrique de simulation et d'analyse générale de l'économie.*

RETRAITES

UNE MODÉLISATION ÉCLAIRANTE

Alain Villemeur

Directeur scientifique, Chaire universitaire

« Transitions démographiques, transitions économiques » (TDTE)

Une réforme des retraites est indispensable, mais il faut sortir du « faux débat » sur le report de l'âge légal du départ à la retraite. Le vrai défi est de hausser le taux d'emploi des seniors de plus de 55 ans d'environ dix points d'ici 2032, alors qu'il est particulièrement faible en France. Aussi, de multiples incitations (formation, conditions de travail, surcote, cumul emploi-retraite...) doivent-elles être mises en place. Une nouvelle modélisation macroéconomique de l'impact de cette réforme démontre tout son intérêt pour résorber l'ensemble des déficits prévus et redonner des marges.

L'heure est à une réforme des retraites, indispensable pour la chaire « Transitions démographiques, transitions économiques » qui a multiplié les études sur ce sujet depuis plusieurs années. Les peurs se concentrent aujourd'hui sur la récente injonction d'un report de l'âge légal de la retraite à 64 ans ou 65 ans. On peut opposer à cet âge obligatoire d'être un totem désormais abscons, d'autant plus que le système français est loin de traverser une séquence dramatique sur sa soutenabilité. Fondamentalement, la future réforme doit reposer sur un principe de liberté individuelle pour tenir compte des aspirations des Français en matière de carrière et de départ à la retraite.

En conséquence, la chaire TDTE s'oppose à ce « faux débat » sur le report de l'âge légal de départ à la retraite car une réforme du système de retraite ne peut se contenter d'une approche si étroite.

Contrairement à ce que l'on pense, les réformes du système de retraite ne rencontrent pas de difficultés insurmontables comme l'ont montré, depuis 1993, gauche et droite confondues, les quatre réformes sans lesquelles l'effort en faveur des retraites aurait dû être d'au moins quatre points supplémentaires de PIB et aurait généré des déficits abyssaux.

Il faut donc en revenir à ces fondamentaux que sont la hausse du taux d'emploi des seniors, la revalorisation du travail et l'équité.

Sans la première, il n'y a point de richesse produite à redistribuer, car le taux d'emploi des seniors est particulièrement bas en France ; d'où la difficulté à résorber les déficits à venir, à maintenir le pouvoir d'achat des retraités et à envisager de nouvelles dépenses sociales. Sans la seconde, il y a fort à parier que les individus se détournent de compétences indispensables

à la société. Sans la troisième, la solidarité sera mise à mal, ce qui pourrait menacer le système de retraite.

Reconnaissons-le clairement : après 60 ans, des personnes sont prêtes à prolonger leur carrière compte tenu de l'intérêt de leur travail et des bénéfices en retour tandis que d'autres ont envie d'arrêter de travailler, et encore d'autres ont un état de santé qui leur interdit de poursuivre leurs activités professionnelles. Transformer le système de retraite revient donc, au plus loin des injonctions, à aménager un important dispositif d'incitations en termes de formation ou d'avantage financier, susceptible d'éveiller l'intérêt d'individus volontaires pour travailler plus longtemps.

L'idée que nous défendons ici est donc la nécessité de concilier la hausse souhaitable du taux d'emploi des seniors, à hauteur de dix points en 2032, avec le principe de la liberté de choix : c'est pour cela que nous proposons le recours à un système d'incitations massives que nous développerons par la suite. C'est tout à fait envisageable comme le montre la proposition de réforme ayant fait l'objet d'une conférence le 1^{er} juin 2022 (1).

Une modélisation macro-économique unique

Deux variables sont déterminantes pour bâtir une réforme des retraites relevant les défis actuels. La première est liée au taux d'emploi des seniors de plus de 55 ans. Constatons tout d'abord le progrès français indéniable depuis dix ans dans le taux d'emploi des seniors de 55 ans à 64 ans, passé de 38 % en 2008 à 56 % en 2020. Les entreprises ont contribué à ce progrès car désormais il y a environ 1,4 million de seniors en plus en emploi. Ces taux d'emploi restent cependant très inférieurs à ceux de nos voisins, de 72,5 % en Allemagne et 78 % en Suède.

C'est une hausse du taux d'emploi des seniors de dix points, en 2032, qui est au cœur de notre propo-

sition, ce qui le porterait à 66 %, encore éloigné des meilleurs taux européens.

La deuxième variable importante réside dans les déficits à venir qu'il nous faut préciser, en bannissant tout déni et toute exagération. En se situant sur une hypothèse de gains annuels de productivité du travail relativement faibles, de 1 %, le déficit actuel de l'ordre de 10 Md€ serait ramené à 5 Md€ en 2032, d'après le Comité d'orientation des retraites (COR). Ce à quoi la chaire a ajouté le surcoût de la prise en charge par l'Etat employeur (fonctionnaires et agents des entreprises publiques), de l'ordre de 30 Md€ (2). Ce déficit de 35 Md€ à l'horizon 2032 doit être comblé.

Afin d'éclairer l'impact d'une réforme des retraites dans dix ans, en l'occurrence en 2032, une modélisation, dénommée « chocs démographiques et croissance » (CDC) (3), a été développée à l'aide d'un modèle à générations imbriquées. Ce modèle tient évidemment compte de la pyramide des âges et de très nombreuses variables (par exemple consommation, investissement, dépenses de santé par âge, dépenses de retraite, productivité par âge, etc.) impliquées dans plusieurs centaines d'équations. Ce modèle CDC a été utilisé pour évaluer l'impact économique d'une hausse de dix points du taux d'emploi des seniors.

Le tableau 1 (p. 41) dresse le scénario de financement des retraites en 2032, autrement dit à un horizon de dix ans couvrant deux quinquennats. La hausse du taux d'emploi correspond à 825 000 seniors de plus en emploi en 2032, compte tenu des départs volontaires plus tardifs à la retraite à hauteur de 500 000 personnes et d'une réduction du chômage des seniors de 325 000 personnes. Bien évidemment, des efforts de formation continue, notamment en faveur des seniors, sont pris en compte. Il en résulte une création supplémentaire de richesse estimée à 48 Md€ en 2032, ce qui doperait l'économie et en même temps créerait des recettes fiscales supplémentaires.

Tout actif reportant son âge de départ à la retraite est à l'origine de deux effets vertueux pour le système de retraite, d'une part des pensions économisées et

Tableau 1- Scénario financier de l'impact en 2032 de la réforme des retraites TDTE (en milliards d'euros)

Déficit des régimes de retraite	35,0
Dont prévisions du COR (productivité 1%, convention EEC)	5,0 (-0,17 % PIB)
Dont subvention de l'Etat employeur	30,0
Hausse du taux d'emploi des seniors	825 000 emplois
- baisse du chômage des seniors	325 000 emplois
- départs à la retraite plus tardifs	500 000 emplois
Création de richesse supplémentaire Modélisation : Effet report et effet formation continue et formation seniors	48,2
Pensions économisées	8,0
Cotisations retraites supplémentaires	5,8
Financement supplémentaire du régime des retraites	+21
Recettes supplémentaires pour les dépenses publiques Permet de financer l'effort supplémentaire de formation	+17
Solde des régimes de retraite	+3

Source : chaire TDTE.

d'autre part des recettes supplémentaires. En 2032, ces effets seraient à hauteur respectivement de 8 Md€ et de 5,8 Md€.

La création de richesse supplémentaire permet d'alimenter en nouvelles recettes le système de retraite mais aussi les finances publiques.

Des incitations massives au cœur de la réforme des retraites

Augmenter fortement les taux d'emploi des seniors requiert d'abord de mieux les former dès l'âge de 45-50 ans. En effet, le taux d'accès à la formation continue, autour de 55 % de bénéficiaires pour les 30-40 ans, tombe à 45 % pour les plus de 50 ans et à 35 % pour les plus de 60 ans.

Alors que la Suède consacre environ 7 % de son budget formation en faveur des seniors de plus de 55 ans,

la France est à la traîne avec seulement 3 % de son budget. Il faudrait envisager un budget supplémentaire de l'ordre de 1 Md€ pour la formation des seniors de plus de 50 ans.

Il faut amplifier toutes les incitations financières qui rendent intéressants la poursuite d'activités et le report du départ en retraite, sans pénaliser les personnes qui ne le souhaitent pas pour diverses raisons. Reconnaissons que les entreprises doivent aussi modifier leur regard sur les seniors, combattre tous les préjugés et prendre en compte le vieillissement des salariés en améliorant leurs conditions de travail.

Des dispositifs comme le cumul emploi-retraite ou la retraite progressive, intéressants au demeurant, n'ont pas rencontré un franc succès compte tenu des trop nombreuses conditions pour y accéder. La chaire TDTE plaide pour rendre beaucoup plus attractifs ces dispositifs, notamment en octroyant des droits supplémentaires aux cotisations retraite qui continuent à être versées et aussi en révisant les conditions d'accès. Les entreprises méritent d'être également intéressées à mettre en place ces dispositifs par une réduction des cotisations sociales.

La chaire TDTE préconise d'augmenter de manière importante l'avantage procuré par la surcote en le portant à 2,5 % par trimestre, soit 10 % par année supplémentaire, tout en maintenant le système de décote actuel.

Il faut ajouter qu'en France les représentations négatives à l'égard des travailleurs âgés ont un impact particulièrement important sur les recrutements et peuvent aussi entraver leur maintien dans l'emploi. D'après France Stratégie ⁽⁴⁾, les stéréotypes et préjugés selon lesquels les travailleurs vieillissants seraient moins productifs, réfractaires au changement ou plus difficiles à former, agissent négativement sur leur motivation et leur engagement sur le marché du travail.

Plus généralement, les pouvoirs publics doivent inciter les entreprises à développer de nouvelles politiques visant au « bien-être » dans les situations de

travail, en collaboration avec la médecine du travail afin d'améliorer la prévention en santé. Des travailleurs en meilleure santé se porteront davantage volontaires pour poursuivre leurs activités comme le font les Suédois qui ont, à 60 ans, environ dix années d'espérance de vie en bonne santé supplémentaires par rapport aux Français.

Un système de retraite plus équitable et soutenable

Nous préconisons une réforme des retraites « équitable » en prêtant attention à l'équité dans chaque génération mais aussi à celle entre générations.

La priorité est de rétablir rapidement les quatre critères de pénibilité supprimés en 2017, tout en les adaptant à la réalité des situations de travail. Il faut davantage reconnaître les situations des travailleurs soumis à un nombre élevé de facteurs de pénibilité, tout en valorisant les formations professionnelles proposées par le compte professionnel de prévention (C2P).

La lutte contre la pauvreté des retraités doit se poursuivre, en prenant conscience que la moitié des bénéficiaires du minimum vieillesse n'y a pas recours, soit plus de 320 000 personnes. La complexité des dispositifs Aspa (5) et Mico (6) peut l'expliquer et il faut les simplifier d'urgence. Un nouveau dispositif proposé par les pouvoirs publics portant à 1 100 euros par mois la pension minimale de retraite pour une carrière complète au Smic doit compléter les autres dispositifs et il serait opportun de les adapter.

Maintenir le pouvoir d'achat des retraités et limiter l'écart avec les salariés est évidemment un objectif économiquement louable qui passe par l'indexation des pensions sur les salaires, comme la pratique l'Allemagne. En effet, il est primordial de permettre aux pensionnés d'accéder à des services à la personne dont les coûts évoluent comme les salaires !

La soutenabilité à long terme du système de retraite nécessite des bouleversements structurels. Les régimes spéciaux alimentent un sentiment d'injustice chez les autres assurés sociaux avec des conditions de départ à la retraite très avantageuses. L'Etat et les collectivités territoriales sont amenés à compenser des déficits qui vont s'amplifier. La prudence nécessaire face à la complexité des situations dicte plus la fermeture de ces régimes que leur suppression, autrement dit l'utilisation du principe de la « clause du grand-père » déjà utilisé à la SNCF.

La retraite supplémentaire, autrement dit celle liée à un fonds de capitalisation, est relativement peu développée en France par rapport aux pays nordiques et à l'Allemagne. Cependant des fonds de pension existent, comme la Prefon (7) ou la Rafp (8) pour la fonction publique, ou encore la CAVP (9) pour les pharmaciens. Or l'idée de cotiser pour soi-même est une idée qui gagne du terrain en France, notamment au sein des jeunes générations. Au-delà de la loi Pacte (10), une grande ambition est nécessaire en matière d'épargne retraite comme complément aux pensions actuelles. La perspective est celle de la constitution de grands fonds de capitalisation capables d'investir dans les PME-PMI françaises au bénéfice de l'emploi en France.

Pour réussir la réforme des retraites – un impératif à la fois politique, économique et social – les incitations apparaissent comme le meilleur moyen de les concilier durablement.

Notes

1. Jean-Hervé Lorenzi, Alain Villemeur, Emanuele Franceschi, Kevin Genna, Mathieu Noguès, Anissa Zerrari, Mamadou Alpha Diallo, Paul Bachoffer, Louise Fel, Sonia Louab et Elena Metz, « Une réforme des retraites réussie », chaire TDTE, 1^{er} juin 2022.

2. *Sophie Bouverin*, « *Le système de retraite - Equilibre conventionnel et déficit public* », *Commentaire*, n° 177, mars 2022.
3. *Emanuele Franceschi, Mathieu Noguès, Sonia Louhab, Kevin Genna et Sébastien Bock*, « *Modèle chocs démographiques et croissance* », *chaire TDTE*, juin 2022.
4. *Emmanuelle Prouet et Julien Rousselon*, « *Les seniors, l'emploi et la retraite* », *rapport de France Stratégie*, fiche 12, octobre 2018.
5. *Allocation de solidarité aux personnes âgées, ex-minimum vieillesse*.
6. *Minimum contributif*.
7. *Caisse nationale de prévoyance de la fonction publique*.
8. *Retraite additionnelle de la fonction publique*.
9. *Caisse d'assurance vieillesse des pharmaciens*.
10. *Loi relative à la croissance et la transformation des entreprises*.

L'AVENIR DES RETRAITES SUPPLÉMENTAIRES

Thomas Chardonnel

*Directeur BU Partenariats France et réseau Ametis et membre du Comex,
CNP Assurances*

Stéphanie Cariou-Hellec

Directrice générale, CNP Retraite

David Miseray

Président, CNP Retraite

La réforme des retraites est de retour à l'agenda politique en France, en résonance avec le dernier rapport annuel du Conseil d'orientation des retraites paru en septembre 2022. Dans ce contexte, les dispositifs de retraite supplémentaire proposés par les assureurs auront à prendre une place déterminante et croissante en complément des régimes obligatoires afin de consolider les revenus des futurs retraités. Le Plan d'épargne retraite (PER) issu de la loi Pacte et le véhicule réglementaire de fonds de retraite professionnelle supplémentaire (FRPS) forment deux leviers encore récents qui sont à disposition et à combiner pour atteindre cet objectif. CNP Assurances, acteur engagé sur le marché de la retraite supplémentaire qui s'est récemment doté d'un FRPS, exprime ses convictions sur les enjeux et facteurs clés de succès de ce marché promis à un fort développement.

La retraite, un enjeu majeur de protection sociale

Le sujet de la retraite et de son financement est actuellement au cœur des débats dans notre pays. Quelles que soient les évolutions à venir des régimes obligatoires (âge de

départ, durée de cotisation, taux de remplacement, convergences des différents régimes), les Français prennent de plus en plus conscience de la nécessité de solutions complémentaires d'épargne et de protection pour pouvoir maintenir leur niveau de revenu à la retraite, dans un contexte de regain inflationniste créant des tensions sur le pouvoir d'achat et d'évolutions démographiques créant de nouveaux besoins autour du « bien-vieillir ».

Dans ce cadre, les offres et services de retraite supplémentaire sont plus que jamais d'actualité et indispensables pour assurer à nos concitoyens le maintien de leur pouvoir d'achat lors de la cessation d'activité et la capacité de faire face à des dépenses nouvelles, notamment en lien avec leur état de santé et leur degré d'autonomie. Ces besoins se doivent d'être anticipés le plus tôt possible en vue de se constituer un complément de revenu indispensable et pérenne.

La loi Pacte, un cadre favorable au développement de l'épargne retraite

Le cadre réglementaire a été clarifié en France avec la loi Pacte de 2019. Pour mémoire, cette loi a permis d'harmoniser les offres de retraite supplémentaire, de faciliter leur comparabilité et leur portabilité, de rapprocher les dispositifs collectifs des solutions individuelles, d'assouplir significativement les éléments qui constituaient jusqu'à présent des freins à l'attractivité et donc au développement de ces produits : extension des cas de déblocage anticipé de l'épargne en cas d'événements marquants de la vie, possibilité de liquidation de l'épargne constituée en capital ou en rente, regroupement facilité de dispositifs d'origines diverses (individuels ou collectifs).

La création et le succès des PER montrent à la fois la pertinence du besoin, de la clarification utile de son cadre et la qualité des réponses apportées par les acteurs, notamment assurantiels.

A fin juin 2022, plus de six millions de personnes bénéficient déjà de ces nouveaux PER, soit plus du double de l'objectif de trois millions initialement fixé pour fin 2022. Les encours constitués sur ces PER atteignent presque 70 Md€, dépassant largement l'objectif initial de 50 Md€ pour fin 2022 grâce à l'effet combiné des transferts permis par la loi Pacte et

des nouvelles souscriptions. Cette dynamique concerne tant les PER d'entreprise, collectifs (10,7 Md€ d'encours) et obligatoires (15,7 Md€ d'encours), que les PER individuels (43,6 Md€ d'encours). Les PER permettent d'accéder à un panel d'offre de gestion financière en euros et en unités de compte innovante et modulable en fonction de l'appétence au risque de chaque client. L'offre couvre également des dispositifs de retraite en points, particulièrement adaptés à nos assurés qui souhaitent allier simplicité, performance et sécurité.

L'équipement en solutions collectives des salariés des PME, un enjeu clé des prochaines années

Si les dispositifs individuels et ceux destinés aux grandes entreprises rencontrent un réel succès, il reste des territoires à conquérir dans le domaine des solutions collectives à destination des salariés des petites et moyennes entreprises, qui représentent une part prédominante de la population active en France. Le développement d'offres adaptées pour ces segments est un enjeu majeur, tant en termes de couverture de salariés en général moins équipés et protégés que dans les grandes entreprises qu'en termes d'outil de fidélisation des salariés pour les entreprises dans un contexte concurrentiel accru. La loyauté des salariés vis-à-vis de leur employeur, le bien-être dans leur environnement de travail passent notamment par l'extension de dispositifs de ce type. Pour ce qui concerne les petites et très petites entreprises, il est à noter que la couverture des besoins en matière de retraite supplémentaire pour les dirigeants non salariés constitue aussi un enjeu auquel répond le PER.

Développer les solutions d'épargne retraite dans les TPE et PME passe par :

- des offres simples et lisibles, combinant épargne salariale et épargne retraite. A cet égard, le PER

unique (Peru) est une offre parfaitement adaptée, permettant d'accueillir dans une enveloppe unique les flux d'épargne salariale (participation et intéressement), les versements obligatoires de l'employeur ainsi que les versements volontaires des salariés ;

- des univers de supports d'investissement variés, performants et aux frais compétitifs et transparents, répondant aux critères de durabilité de plus en plus recherchés par les épargnants ;
- des parcours clients simples, digitalisés, combinés à du conseil et de l'accompagnement personnalisés ;
- des offres de services à valeur ajoutée (simulation de l'épargne nécessaire pour assurer un maintien de revenu, bilan retraite, accompagnement lors de la liquidation de la pension pour bien vivre sa retraite, conseils patrimoniaux et fiscaux).

Un cadre prudentiel adapté

Le développement de la retraite supplémentaire passe également par une capacité des fournisseurs de solutions à garantir une sécurité, une solidité financière et une performance durable sur du long terme.

Dans cette optique, le Fonds de retraite professionnelle supplémentaire (FRPS) est un véhicule parfaitement adapté aux enjeux de l'épargne longue et de la protection sur le long terme des assurés.

Tout d'abord, il est une structure juridique assurantielle dédiée uniquement aux contrats d'assurance éligibles au régime RPS. Cette structure bénéficie d'un cadre réglementaire et prudentiel adapté à la gestion de passifs de long terme, principale caractéristique des activités de retraite pour un organisme d'assurance. Ainsi, les besoins de solvabilité pour un FRPS sont beaucoup moins volatils et sensibles aux évolutions de l'environnement économique et financier comparativement au cadre fourni par Solvabilité II. Mais aussi, l'investissement en actifs de diversification

y est favorisé conduisant alors à une meilleure gestion de l'adéquation actif/passif et à une perspective de rendement augmenté des portefeuilles gérés (régime en points L. 441, article 83, PER...) qui visera à une optimisation du pouvoir d'achat procurée à la rente servie. En définitive, le FRPS est pour les organismes de retraite supplémentaire un outil de pilotage efficace, stable et apportant de la visibilité dans la durée comme ils l'attendaient depuis un certain temps pour pouvoir donner un élan pérenne à cette activité et accompagner les besoins de la société française en la matière. La retraite représentant un type d'engagement long qui soutient, à l'actif, des investissements de diversification qui financent l'économie productive (actions, infrastructures, etc.), le FRPS, avec son cadre prudentiel adapté, « booste » cette capacité.

C'est pour toutes ces raisons que CNP Assurances a créé son FRPS le 6 octobre 2022 et y a transféré son portefeuille éligible. Cette nouvelle filiale est un vecteur majeur des ambitions du groupe CNP Assurances pour poursuivre et accélérer son développement sur le marché de la retraite supplémentaire en France dynamisé par la loi Pacte, en ligne avec son rôle d'accompagnement de l'allongement de la durée de vie et au plus près des attentes de ses clients.

Le thème de la retraite est évidemment étroitement lié à celui du vieillissement et de la dépendance qui est son corollaire. La perte d'autonomie, le vieillissement en bonne santé, le maintien à domicile ou la vie dans une autre solution de logement adapté sont d'ores et déjà des défis majeurs pour notre société et le seront encore plus dans les années à venir. Les assureurs ont un rôle clé à jouer sur ces sujets. En effet, les garanties et les services liés à la dépendance doivent naturellement trouver leur place dès maintenant au cœur des offres de retraite supplémentaire : financement d'une rente plus élevée au moment du passage en dépendance pour faire face à des dépenses d'aménagement de son domicile, d'hébergement extérieur ou de mobilité adaptée, services de prévention santé...

Face aux évolutions démographiques, économiques et réglementaires, le développement d'offres

et de services de retraite supplémentaire est une nécessité pour permettre au plus grand nombre de Français de bénéficier de compléments de revenus et de services adaptés au moment où ils cessent leur activité professionnelle. Bénéficiant d'un cadre régle-

mentaire et prudentiel renouvelé et adapté, les assureurs ont la légitimité et les atouts pour proposer des solutions durables, solides et innovantes permettant à chaque individu de se constituer une épargne en vue de la retraite.

LA RETRAITE, UN SUJET DE JEUNES QUI NE PARLE QU'AUX VIEUX...

Virginie Le Mée

Directrice générale, Union mutualiste retraite (UMR)

Depuis trois décennies, les réformes sur les retraites se sont multipliées sans pour autant réussir à équilibrer durablement le système. Aussi, se pose une fois de plus la question d'une nouvelle réforme. Les différents textes, et notamment celui initié en 1993, ont permis de diminuer les dépenses de retraite rapportées au PIB de plusieurs points. Sans ces réformes, les dépenses de retraite ne seraient pas de 14 % du PIB, mais plutôt de 18 % environ. Mais l'équilibre reste fragile, car notre système basé sur un principe de répartition ne fonctionne bien qu'avec une natalité forte, or ce n'est plus le cas aujourd'hui alors que l'espérance de vie est, elle, en hausse. Il est indispensable de compenser cette baisse de la natalité, la hausse de la durée de vie et l'augmentation des besoins de financement de la dépendance, sans remettre en cause notre système de base établi autour de la solidarité intergénérationnelle et garant du système de protection sociale en France. La solution de capitalisation individuelle et collective, en complément du régime par répartition, répond à ces enjeux, et permet de garantir le maintien du pouvoir d'achat pour les retraités.

Fin 2020, en France, le nombre de retraités représentait 16,9 millions de personnes pour 28,2 millions de cotisants selon le rapport de la Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (Drees) publié en 2022. La baisse continue de ces derniers pose inéluctablement la question du financement des retraites puisque selon le principe de répartition sur lequel est fondé notre système de retraite depuis 1945, les actifs paient pour les retraités actuels.

Une succession de réformes conjoncturelles

Les nombreuses réformes, essentiellement paramétriques (durée des cotisations, taux de cotisation, âge de départ à la retraite, mode d'indexation des pensions...), menées sur les trois dernières décennies ont été nécessaires mais

insuffisantes pour assurer et maintenir l'équilibre financier du dispositif, fortement fragilisé par le vieillissement de la population et par la baisse de la natalité. Car le système de répartition ne fonctionne bien qu'avec une natalité forte : l'indice conjoncturel de fécondité, en diminution depuis 2014, est passé de 2,01 à 1,83 et ne devrait pas se relever. Le Comité d'orientation des retraites (COR) a retenu pour la période 2021 à 2070 un taux moyen de 1,80 ce qui ne permet pas le renouvellement des générations. En conséquence de quoi, alors qu'en 1990 on dénombrait 44 actifs pour 10 retraités, ils n'étaient plus que 27 en 2020 et ne seront que 18 en 2070. De 1945 à 1983, les réformes des régimes de retraite ont eu pour principal objectif d'étendre aux salariés les garanties du système. Le premier virage apparaît en 1991 avec le livre blanc qui met en évidence les difficultés futures du système de retraite par répartition. Les réformes de 1993, 2003, 2010 et 2014 se sont ainsi succédé pour essayer d'équilibrer les comptes publics et définir les sources de financement.

La réforme de 2010 avait modifié l'âge minimum de la retraite, en la passant de 60 ans à 62 ans. Un certain nombre de cotisations et de taxes avaient également été augmentées. En principe, ces mesures devaient permettre de rétablir l'équilibre financier du système à l'horizon 2018. Mais la crise est passée par là et le déficit s'est aggravé. Sur le fond, la réforme des retraites de 2014 s'est attaquée au même problème que celle de 2010 : le déséquilibre financier lié à la démographie, mais aussi à l'élévation du taux de chômage et au ralentissement de la croissance économique. La réforme de 2014 a modifié le nombre de trimestres requis pour partir à la retraite à taux plein. Cette réforme, à travers différentes mesures, visait à économiser environ 7,5 Md€ en 2020, ce qui correspondait alors, selon les prévisions, au déficit du seul régime général. Trois ans seulement après la réforme des retraites de 2010, cette nouvelle loi devait garantir l'avenir et la justice du système de retraite. Il n'en a rien été puisque finalement, en 2020, les dépenses de retraite s'élevaient à 338 Md€, soit 14,7 % du PIB, alors qu'en 2010, elles n'étaient encore que de 271 Md€ (12,3 % du PIB).

Quant au projet de réforme de 2019, il visait à créer un système universel plus juste et plus solidaire dans lequel un euro cotisé devait donner les mêmes droits, quel que soit le montant et quel que soit le statut du cotisant. Ce projet reposait sur la promesse de ne toucher ni à l'âge de départ, ni au montant des pensions. Le projet proposait trois transformations principales :

- l'institution d'un régime de retraite dit « universel » remplaçant les quarante-deux systèmes existants ;
- la mise en relation directe théorique du montant de la retraite avec les cotisations versées (système à points) ;
- la mise en place de mesures permettant d'améliorer les retraites des plus défavorisés dans le cas d'une carrière complète.

Il s'agissait d'une réforme paramétrique qui introduisait également un axe systémique avec l'uniformisation des systèmes. La crise des « gilets jaunes » et la crise sanitaire auront eu raison de ce projet de réforme.

Et aujourd'hui, où en sommes-nous ?

Le nouveau projet en cours de discussion prévoit une adoption de la réforme des retraites à l'été 2023. Parmi les principales mesures, le système par répartition serait conservé avec :

- le report progressif de l'âge légal de départ à la retraite à 65 ans avec ajout de quatre mois par an dès 2023 et jusqu'en 2032 ;
- une clause de revoyure serait instaurée en 2027-2028, lorsque l'âge aura alors été repoussé à 64 ans, si la réforme est adoptée ;
- les carrières longues et la pénibilité seraient prises en compte mais via des facteurs « individualisés » ;

- une retraite minimum à taux plein de 1 100 euros par mois ;
- la suppression des régimes spéciaux pour les nouveaux agents de la RATP ;
- une indexation des pensions de retraite sur l'inflation.

Cette réforme devrait permettre de rétablir l'équilibre financier de l'ensemble des régimes, en améliorant leur fonctionnement. Elle est inévitable pour endiguer le déficit continu qui se profile : d'après le COR, le déficit du système de retraite s'élèverait entre 9 Md€ et 11 Md€ par an d'ici à 2027-2028, et grimperait à 16 Md€ en 2032 si aucune réforme n'est mise en place. Toutefois, cette réforme intervient dans un environnement très différent de celui qui a précédé le lancement du projet de réforme en 2019 :

- la crise sanitaire a fragilisé les sociétés à l'échelle mondiale, tant du point de vue sanitaire, technologique, économique que sociétal ;
- la crise géopolitique aux portes de l'Europe accroît les tensions économiques avec un regain inflationniste et des perspectives de croissance réduite ;
- les signaux alarmants du dérèglement climatique appellent une accélération de la stratégie de transition écologique.

Une espérance de vie qui progresse, une longévité accrue à la retraite

Dans ce contexte plus incertain, plus volatil et plus complexe, le sujet de l'allongement de l'espérance de vie et de l'évolution du vieillissement ne peut être exclu des projections financières et de l'évolution du système de financement des retraites.

En 1960, l'espérance de vie à 60 ans était de dix ans ; elle est aujourd'hui de trente ans, avec environ un quart des Français qui sont âgés de plus de 60 ans. En 2016, l'Insee prévoyait qu'en 2070, plus d'un quart des Français seraient âgés de plus de 65 ans, dont 270 000 centenaires (contre 21 000 aujourd'hui).

Malgré ces chiffres indiscutables, les Français sous-estiment la durée moyenne passée à la retraite : selon une étude Odoxa ⁽¹⁾ menée en 2022, ils évaluent la durée de leur retraite à dix-huit ans. Or, elle atteint, en France vingt-cinq ans, ce qui constitue un record au sein de l'OCDE. C'est cinq ans de plus que la moyenne des Etats membres.

Cette longévité de la retraite s'explique par une espérance de vie élevée et par un départ précoce du monde du travail. L'âge effectif moyen de sortie du marché du travail en France est à 62 ans et 3 mois. Il est, après celui de la République slovaque, le plus faible de l'OCDE et près de quatre ans plus bas que la moyenne des pays membres de l'organisation internationale.

On ne saurait parler du problème de financement des retraites sans évoquer la précarité des seniors souvent liée au taux de chômage massif de cette population. Le taux d'emploi des plus de 55 ans en France reste bien inférieur à la moyenne européenne. Selon l'OCDE, en 2021, il était de 56 % pour les 55-64 ans contre 60,5 % dans la zone euro, 71,9 % en Allemagne. S'il est en revanche dans la moyenne entre 50 ans et 59 ans, il s'effondre entre 60 ans et 64 ans : seuls 35,5 % des 60 ans à 64 ans étaient en emploi, fin 2021. En France, au moment de liquider ses droits à la retraite, près d'un assuré sur deux n'est déjà plus dans l'emploi. Dans ces conditions, un report de l'âge de départ à la retraite ne peut être envisagé sans risquer de faire basculer davantage de seniors dans l'inactivité, voire la précarité : des mesures significatives pour encourager l'emploi des seniors doivent être instaurées, sans concession. Car il y va aussi de l'attention et de la valeur que l'on accorde à cette population.

La prise en charge matérielle et financière de la dépendance

L'allongement de la durée de vie accroît le besoin de financement des personnes âgées en situation de dépendance. Au-delà du problème de financement des retraites et du niveau de vie des retraités, se pose la question du financement de la dépendance. Les pensions de retraite ne suffisent pas toujours à couvrir les besoins de ces personnes qui peuvent représenter un budget mensuel de 2 000 euros à 3 000 euros, pour une pension moyenne mensuelle en France actuellement de 1 509 euros. D'ici 2050, la France comptera près de cinq millions de plus de 85 ans, contre 1,5 million aujourd'hui, avec un doublement des personnes dépendantes. Le financement public de la prise en charge des personnes âgées en situation de perte d'autonomie s'élevait à 22 Md€ en 2018. D'après le rapport Libault de mars 2022, l'effort national de soutien à l'autonomie s'est élevé à 76,6 Md€ en 2020, en augmentation de 4 % par rapport à 2019 : un tiers (24,9 Md€) bénéficie aux personnes âgées en perte d'autonomie. Les dépenses relatives à l'accompagnement de la perte d'autonomie (hors dépenses de prévention) ont augmenté de +26 % depuis 2010 hors inflation. Cela représente 14 Md€ supplémentaires en dix ans. Le besoin de financement supplémentaire est évalué à 9,2 Md€ par an en 2030, un besoin qu'il faudra bien financer d'une manière ou d'une autre.

Devant ce constat, il y a une absolue nécessité à engager une réflexion autour de l'optimisation des dispositifs actuels et du financement alternatif des besoins des retraités, dont le système par capitalisation.

■ La silver économie : une dynamique de croissance soutenue

Sur le premier volet, les pistes d'économie portent notamment sur une prévention active de la perte d'autonomie, une coordination plus forte des acteurs,

une limitation des hospitalisations qui peuvent être évitées, un redéploiement de l'entraide intergénérationnelle... Bref, autant d'initiatives favorisant le développement d'un écosystème vaste et varié autour de l'ensemble des activités économiques et industrielles dédiées aux seniors que l'on nomme « silver économie ». Dans le livre blanc sur la silver économie paru en 2022 (2), Luc Broussy, président de la filière silver économie, évoque la diversité des besoins : soutien aux aidants, parcours résidentiels, santé et prévention, inclusion sociale, mobilité et aménagement. Si les modèles économiques sont multiples autour de cette économie de service – public, privé, associatif, familial –, ils ont tous un point commun : adapter notre société au vieillissement.

Les enjeux de long terme liés au vieillissement permettent de relativiser les risques de volatilité sur le court terme et attirent autant les investisseurs publics (Etat, collectivités territoriales, Europe) que les investisseurs institutionnels. Après la création en 2009 à l'initiative des ministères de l'Economie et de la Santé de l'association France Silver Eco, qui regroupe les différentes parties prenantes, s'ajoute la création, par la Caisse des dépôts en février 2014, d'un fonds de capital-risque pour financer les entreprises investissant dans la silver économie. Aujourd'hui, on dénombre plus de 300 start-up en Europe qui se disputent le marché. Et les animations autour de ce secteur explosent : festival de la silver économie, silverNight, silver week, salon de la silver économie, silver economy expo. Le marché de la silver économie, dont le chiffre d'affaires s'élevait à 92 Md€ en 2013, représente un chiffre d'affaires de près de 130 Md€ en 2020, soit une progression moyenne de plus de 5 % par an (3). La vieillesse est devenue un levier économique à fort potentiel de croissance et un secteur créateur d'emplois.

■ La retraite par capitalisation : un complément nécessaire encore marginal

Sur le deuxième volet, la loi Pacte de 2019 a été votée pour encourager la constitution à titre facultatif

d'une retraite supplémentaire, avec le lancement d'un produit universel – le Plan épargne retraite (PER, individuel ou collectif). Ce dispositif reste sous-exploité encore aujourd'hui. Selon l'Insee, 16,4 % des ménages possédaient en 2021 un produit d'épargne retraite.

La place de la retraite supplémentaire souscrite à titre facultatif (4), relative à l'épargne par capitalisation, dans l'ensemble des régimes de retraite demeure marginale : la part des cotisations versées à titre facultatif, en hausse, ne représente que 5,1 % de l'ensemble des cotisations de retraite et la part des prestations 2,1 % seulement des prestations de retraite versées (5). Avec trois millions d'assurés et 41 Md€ d'encours à fin juin 2022, le PER individuel connaît une forte croissance mais reste marginal sur l'ensemble des produits de placement des Français (6 000 Md€, hors immobilier).

Pour préparer leur retraite, les Français continuent de se tourner majoritairement vers des placements de préférence liquides, ou peu risqués donc peu rémunérateurs, comme les livrets traditionnels ou l'assurance vie. Seuls 9 % pensent que le PER est un bon produit d'épargne, adapté à la préparation de la retraite car peu sensible aux contraintes immédiates de l'actualité économique et politique. Enfin, les nouvelles options disponibles (sortie en capital, cas de sortie anticipée, fiscalité attrayante) confèrent à ce nouveau produit beaucoup plus d'attrait, de surcroît dans une perspective de long terme où durée rime avec rentabilité. Un effort de pédagogie doit être fait pour engager les Français dans cette perspective d'épargne de très long terme pour répondre à la problématique de financement de la retraite et de la dépendance, à laquelle seront inévitablement exposées les jeunes générations.

L'avantage d'un régime par capitalisation par rapport aux régimes par répartition est que les actifs financent leurs propres pensions futures pour leurs propres besoins. Cela permet à un instant donné de gérer le sujet des déséquilibres financiers des régimes généraux.

La solidarité : un principe intergénérationnel à conserver

L'inconvénient majeur d'un régime par capitalisation supprime tout principe de solidarité entre les générations. Or, la solidarité, c'est ce qui nous rend solides, ensemble. C'est le principe même de l'assurance fondé sur la mutualisation des risques, où chacune des parties partage les intérêts de l'autre.

Le projet actuel de réforme des retraites ne sera acceptable que s'il tient compte du problème de financement intergénérationnel dans un écosystème élargi, en valorisant les solidarités familiales au côté de la solidarité institutionnelle et s'il accepte ainsi de refonder les bases du solidarisme.

Le solidarisme emprunte beaucoup aux schémas de l'assurance. Il se définit comme la « responsabilité mutuelle qui s'établit entre deux ou plusieurs personnes » ou encore un « lien fraternel qui oblige tous les êtres humains les uns envers les autres, nous faisant un devoir d'assister ceux de nos semblables qui sont dans l'infortune ». La philosophie de la solidarité selon Léon Bourgeois, l'un des penseurs les plus influents de la doctrine sociale républicaine, peut favoriser la construction « d'une République de la mutualité règle suprême de la vie commune... ». La société est une forme naturelle de la mutualisation des biens et des maux, dont il convient de corriger les injustices dès lors que la répartition des risques n'apparaît pas aléatoire et que la distribution des avantages et des charges ne correspond pas au mérite. Et le solidarisme, qui inspire les politiques sociales depuis le XIX^e siècle, a mobilisé les institutions d'assurance tout en introduisant de nouveaux principes comme celui de l'obligation d'assurance.

Dans le droit fil de cette réflexion, on pourrait en conclure que jeunes et moins jeunes sont exposés de manière identique aux maux biologiques, écologiques, politiques ou sociaux de notre société. Dans une période où les matières premières se raréfient, les

pénuries en tous genres endurées par les uns se répercutent inévitablement sur la vie des autres.

Interdépendants et solidaires, les hommes sont porteurs d'une dette les uns envers les autres, ainsi qu'envers les générations qui les ont précédés et envers celles qui leur succéderont. Le solidarisme dépasse cependant le simple constat d'une solidarité de fait entre les hommes, pour rechercher les moyens d'établir une solidarité de droit, fondée sur un principe d'obligation morale, sociale et juridique.

La prise en charge de la retraite, qu'il s'agisse de son financement ou de l'organisation de son écosystème, devrait être in fine définie au regard de l'obligation du remboursement de la dette sociale intra et intergénérationnelle.

Notes

1. *Odoxa*, « Retraites : non à une augmentation de l'âge légal mais oui à une réforme réduisant les inégalités hommes-femmes », octobre 2022, enquête menée pour Groupama.
2. Livre blanc « Les cahiers de la silver économie », 2022. <chrome-extension://ieepebpjnkhaiioojkepfniodjmjjihl/data/pdf.js/web/viewer.html?file=https%3A%2F%2Fswe-et-home.info%2Fwp-content%2Fuploads%2F2022%2F03%2F-Cahiers-de-la-Silver-Economie-Livre-blanc-v.1.2-du-24.03.22.pdf>
3. Source : *Xerfi*.
4. Source : *rapport Drees 2022*.
5. *Ibid.*

LE TRANSFERT DU RECOUVREMENT AUX URSSAF UNE RÉFORME DES RETRAITES PAR LE BAS ?

François-Xavier Selleret

Directeur général, Agirc-Arrco

Cécile Vokléber

Affaires institutionnelles au cabinet Agirc-Arrco

La mesure soutenue par le gouvernement soulève un débat de fond sur la vivacité de notre démocratie. Derrière un sujet d'apparence technique, se jouent des questions éminemment politiques au moment où le financement des retraites va revenir dans le débat public, notamment celle du rôle des partenaires sociaux qui ont démontré leur capacité à gérer efficacement le régime Agirc-Arrco. C'est aussi la préservation du consentement à la cotisation et de la confiance des Français qui est en jeu, à travers la sécurisation du lien entre les cotisations et les droits.

Après la mission d'évaluation et de contrôle des comptes de la Sécurité sociale (Mecss) du Sénat (1), le Haut Conseil du financement de la protection sociale (HCFiPS) (2), la Cour des comptes dans son rôle de certificateur des comptes de la Sécurité sociale (3), puis les confédérations syndicales et patronales dans leur ensemble, ce fut donc au tour des parlementaires, tous partis politiques confondus, d'alerter, dans le cadre du récent examen du PLFSS 2023, sur les conséquences lourdes d'une disposition présentée par le gouvernement comme une simplification technique et administrative de la Sécurité sociale.

L'unanimité des partenaires sociaux contre le transfert du recouvrement des cotisations Agirc-Arrco à l'Urssaf a donné à ce sujet un caractère transpartisan, caractère confirmé par la représentation nationale dans une tribune publiée dans le Journal du dimanche (4), s'inquiétant des risques majeurs de cette mesure pour notre pacte social.

Lors de l'examen du PLFSS pour 2023, une majorité des parlementaires, de tous bords politiques, a demandé l'abrogation du transfert du recouvrement, d'abord en commission des Affaires sociales de l'Assemblée nationale, puis au Sénat. Un amendement

du gouvernement a réintégré, à la faveur de l'article 49.3 prononcé à deux reprises sur le PLFSS, le projet de transfert désormais reporté à 2024 en confiant au passage un rôle technique inédit aux Urssaf : celui d'assurer le lien entre cotisation et droit individuel.

Une vieille idée de collecteur unique

Soutenu coûte que coûte par le gouvernement, le projet est de confier aux Urssaf la collecte des quelque 84 Md€ annuels de cotisations Agirc-Arrco, parachevant ainsi une vieille idée de collecteur social unique, née dans un temps que les moins de trente ans ne peuvent pas connaître, un temps sans déclaration sociale nominative (DSN) directement issue des logiciels de paie ⁽⁵⁾, un temps sans paiements dématérialisés automatiques... En effet, que penser d'une simplification inutile consistant finalement à confier son compte en banque à un intermédiaire, l'Urssaf ?

Geoffroy Roux de Bézieux, président du Medef, l'a exprimé lors de la rencontre des entrepreneurs de France (REF) cet été à l'attention de la Première ministre : « Les entreprises ne sont pas en demande de ce transfert ». Et pour cause, les entreprises et les éditeurs de logiciels savent que le guichet unique de collecte tant vanté signifie d'abord un effort de trésorerie (6 Md€) lié à l'alignement des dates de paiement sur celles de l'Urssaf, soit trois semaines de cash (en pleine crise énergétique, d'incertitude économique et de remontée des taux d'intérêt). Il signifie aussi la reprogrammation des logiciels pour s'adapter au mode de traitement en masse agrégée de l'Urssaf ; enfin, tout indique que les services rendus par l'Agirc-Arrco, régime contributif où un euro cotisé donne droit à un euro versé, ne seront pas assurés par l'Urssaf.

L'idée ancienne de ce collecteur unique, présente dès les années 1950 (d'où le nom Union de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et des allocations familiales), avait pris des couleurs entre 2018

et mars 2020 avec l'ambition d'une réforme vers un système universel, affranchi de tout problème de soutenabilité financière et groupant dans une seule caisse la gestion des quelque 300 Md€ de retraites françaises en vue d'une refonte systémique.

En octobre 2022, dans le contexte renouvelé que l'on connaît, marqué par l'annonce imminente d'une réforme des retraites, les partenaires sociaux – représentants des entreprises et des salariés –, réunis au conseil d'administration de l'Agirc-Arrco (mais aussi de l'Urssaf caisse nationale) ont exprimé à l'unanimité leurs doutes en ces termes : « ...désormais que le gouvernement a défini un calendrier et une méthode pour la réforme des retraites : ouvrir une concertation avec les partenaires sociaux pour aboutir à un projet de loi dans trois mois. Cela s'accommode mal d'un projet de transfert qui, dans les mêmes délais, ne manquera pas d'entretenir un doute sur les intentions des pouvoirs publics à l'égard d'un régime complémentaire, qui dégage des excédents réguliers et dispose de réserves importantes. Le conseil d'administration rappelle que la maîtrise des ressources constitue un levier essentiel de pilotage du régime, qui, depuis soixante-quinze ans, a fait la preuve de son efficacité et de sa robustesse au service des entreprises, des salariés et des retraités. »

Pour les partenaires sociaux, cette mesure peut être perçue comme une réforme des retraites par le bas. Dès lors que la sphère publique aura la responsabilité de la collecte des cotisations Agirc-Arrco, le risque est qu'elles ne soient plus reversées dans leur globalité, la future réforme des retraites ayant déjà été annoncée comme pouvant permettre de financer d'autres priorités de politiques publiques. Mais c'est aussi l'irruption d'une nouvelle « intendance » que les négociateurs Agirc-Arrco devront prendre en compte pour la mise en œuvre de leurs mesures et qui saura par inertie imposer ses contingences.

Le sujet n'est pas technique, mais politique. Ce qui se joue, c'est d'abord la capacité des corps intermédiaires à continuer à porter une partie du bien commun de notre pays.

Affaiblir un modèle de pilotage des retraites par répartition qui marche

Ces débats auront permis de mettre en lumière auprès du public la gestion remarquable par les partenaires sociaux depuis soixante-quinze ans d'un régime de retraite national et interprofessionnel, géré sur la durée, « patrimoine des Français » à plus d'un titre.

83 Md€ sont versés chaque année à treize millions de retraités au moyen des cotisations perçues des entreprises et des actifs, sans générer un euro de dette et en conservant sur la durée un seuil de réserves nécessaire et suffisant pour faire face aux aléas démographiques et économiques.

60 Md€ à 65 Md€ de réserves sont préservées au titre d'une règle d'or consistant à toujours maintenir dans le régime, sur la base de projections économiques et démographiques prudentes, l'équivalent d'au moins six mois de retraites sur les quinze prochaines années, afin de garantir le paiement en dépit de brusques ruptures de ressources, comme ce fut le cas en 2020 et 2021 ou à la suite de la crise de 2008. Des réserves financières qui sont réinjectées dans l'économie française au travers des règles de placements responsables guidées par les représentants des salariés et des entreprises, alimentant ainsi une boucle vertueuse en faveur de la souveraineté économique française et du renouvellement des cotisations indispensables à la pérennité d'un régime en répartition.

Grâce à un pilotage responsable et robuste des partenaires sociaux, en 2022, les retraités ont pu bénéficier d'une hausse de 5,12 % de leur retraite Agirc-Arrco, part non négligeable de leur retraite globale, en ayant, de surcroît, la garantie que cette augmentation significative (de l'ordre de 4,5 Md€ par an pour le régime) sera financée effectivement sur les quinze prochaines années par les cotisations prévisibles des entreprises françaises et n'alourdit en aucun

cas la dette publique portée par eux-mêmes, leurs enfants, leurs petits-enfants.

Le fait que le régime Agirc-Arrco soit globalement à l'équilibre dans une vision pluriannuelle et qu'il détienne des réserves financières le préservant des aléas économiques et démographiques démontre la solidité du pilotage exercé par les partenaires sociaux. Il incarne la promesse d'une retraite par répartition entre les générations.

Pourquoi affaiblir un modèle qui verse plus de 80 Md€ de retraite sans dette ? L'argument des frais de gestion est avancé par les pouvoirs publics. Pourtant, tout autant responsables en pilotage qu'en gestion, les partenaires sociaux répondent de leurs résultats y compris vis-à-vis de la Cour des comptes, et engagent les mesures d'efficacité. Les institutions Agirc-Arrco sont avant tout des entreprises dont les comptes sont consolidés et certifiés chaque année par un commissaire aux comptes. Ces organismes d'intérêt général non adossés à l'Etat et qui se savent « mortels » interrogent en permanence les attentes de leurs clients.

Ainsi, au contraire de l'Urssaf dont la « promesse » est de facturer ses activités en proportion des cotisations encaissées, l'Agirc-Arrco a réduit ses coûts par des économies d'échelle inédites. 750 M€ d'économies ont été réalisées en huit ans, tout en investissant dans un système d'information entièrement intégré et adapté aux enjeux de traçabilité et d'individualisation des droits. Les cotisations Agirc-Arrco issues de 25 millions de paies mensuelles via la DSN continuent d'être affectées à chacun des 25 millions de comptes individuels retraite, à l'euro près. Chaque mois, le système d'information recalcule automatiquement la paie de 25 millions de salariés afin qu'ils soient certains que les cotisations déclarées par leurs employeurs correspondent aux cotisations dues. 10 millions de salariés ont des niveaux de cotisations différents des taux standards (taux dérogatoires, répartition plus favorable entre employeur et salarié).

L'Agirc-Arrco déploie un dispositif de fiabilisation

unique en France, permettant à chaque entreprise de détecter toute anomalie jusqu'à sa prise en compte dans le compte individuel de chaque salarié et d'être accompagné pour corriger la source de l'erreur au plus vite, évitant ainsi une erreur sur le calcul des droits de ses salariés et également le cas échéant, les coûts et tracasseries d'un contrôle « déconnecté », trois ans après, par les inspecteurs de l'Urssaf.

Préserver le consentement à la cotisation par son affectation directe au compte client

Il ne s'agit pas seulement de service client, d'excellence informatique, d'efficacité administrative et de prudence face au prévisible accident industriel, déjà expérimenté avec le régime social des indépendants. Il s'agit également au travers de l'affectation directe de la cotisation au droit et des services associés d'accompagnement et de conseil, de préserver le consentement à la cotisation et à l'impôt, ciment de notre démocratie, tout autant qu'une certaine conception du rôle et de la gouvernance de la protection sociale.

Jean-Pierre Chevènement disait, « la retraite c'est le patrimoine de ceux qui n'en ont pas ». C'est bien du patrimoine des Français dont il s'agit, avec en héritage, bien au-delà de son seul volet financier, un mode de gouvernance par les partenaires sociaux, porteurs, sur le temps long, d'une part de l'intérêt général dont l'Etat n'a pas le monopole.

Le régime Agirc-Arrco a su enjamber toutes les crises grâce à la négociation, comparable à la solide cogestion à l'allemande. Les organisations syndicales et patronales forment les « corps intermédiaires », les bien nommés, véritable bouclier social nécessaire entre un Etat démocratique dont les représentants dépendent nécessairement d'échéances électorales périodiques, et la société civile de plus en plus éruptive. Didier Migaud, Premier président de la Cour des

comptes soulignait en 2014 : « Les partenaires sociaux, eux, ont assuré un pilotage rigoureux, courageux, des régimes complémentaires ».

La situation financière robuste de l'Agirc-Arrco l'a été au prix d'accords courageux parfois difficiles sans aucun mouvement de la rue, grâce à l'initiative et à la ténacité des partenaires sociaux pour maintenir un pilier déterminant de notre pacte social et démocratique. Maintenons-le vis-à-vis des générations futures.

Notes

1. *Rapport d'information au nom de la mission d'évaluation et de contrôle de la Sécurité sociale de la commission des Affaires sociales sur l'unification du recouvrement social, par René-Paul Savary et Cathy Apourceau-Poly, 21 juin 2022.*

2. *Rapport du Haut Conseil du financement de la protection sociale du 10 octobre 2022, « L'avenir du recouvrement social ».*

3. *En mai 2022, la Cour a certifié avec réserve les comptes 2021 des cinq branches de prestations du régime général et refusé de certifier les comptes 2021 de l'activité de recouvrement (réseau des Urssaf) et du conseil de la protection sociale des travailleurs indépendants (CPSTI).*

4. *Le Journal du dimanche, « Retraite complémentaire Agirc-Arrco : pourquoi casser un élément majeur du pacte social ? », 29 octobre 2022.*

5. *Tous les employeurs du secteur privé (agricole ou non agricole) sont tenus de procéder à la déclaration mensuelle de la rémunération de leurs salariés via la DSN depuis 2017. La DSN simplifie les démarches des employeurs qui s'acquittent en une seule fois de leurs déclarations sociales auprès de tous les organismes (Sécurité sociale, Agirc-Arrco, complémentaire santé, prévoyance...).*

QUEL AVENIR POUR LES RÉGIMES PROFESSIONNELS ?

Xavier Autain

Avocat à la Cour, cabinet Lussan

Ancien membre du Conseil de l'ordre du barreau de Paris

Ancien membre du Conseil national des barreaux

L'ombre portée d'une réforme des retraites sort des brumes dans lesquelles l'épidémie de Covid-19 l'avait plongée au début de l'année 2020, angoissant plus d'un à commencer par les barreaux français. Vous avez peut-être encore en tête ce jet de leurs robes noires au pied d'un ministre de la Justice sans voix, et sans solution. Mais pourquoi diable des avocats en vinrent à défiler aux côtés de salariés ou d'agents de la fonction publique, dans une même opposition à ce projet gouvernemental ? Comment une profession libérale, pourtant sensible aux sirènes du macronisme économique, en est-elle venue à contester ce projet de loi gouvernemental ?

Rappel de la situation

Pour comprendre les ressorts de cette situation il convient de faire un petit historique. Les avocats sont des gens surprenants. Lorsqu'en 1990 ils obtinrent des pouvoirs publics la création d'une instance nationale représentative de leur profession en France, ils la dénommèrent (ou acceptèrent qu'elle soit appelée) Conseil national des barreaux – CNB, selon l'acronyme très largement employé.

Or depuis l'immédiate après-guerre, il existait déjà la Caisse nationale des barreaux français – CNBF –,

organisme de retraite obligatoire et complémentaire des avocats, de tous les avocats, et rien que des avocats. Ainsi, depuis plus de trente ans la profession d'avocat a créé une confusion dans l'esprit même de ses membres entre l'instance chargée d'assurer sa représentation et son unification, le CNB, et l'organisme de sécurité sociale, autonome, chargé d'assurer ses risques vieillesse, décès et invalidité, la CNBF.

Car la CNBF est une vieille dame, instituée par une loi du 12 janvier 1948 (et modifiée par un certain nombre de textes légaux et réglementaires postérieurs). Elle était originellement une émanation de la Caisse nationale d'assurance vieillesse des professions libérales (CNAVPL) ; mais elle en est devenue totalement indépendante depuis 1954.

La CNBF assure le risque vieillesse de l'ensemble des avocats français, y compris les quelques avocats au Conseil d'Etat et à la Cour de cassation, qu'ils soient libéraux ou salariés ; elle assure aussi les risques décès et invalidité, pour les seuls libéraux, mais ces missions ne sont pas a priori dans le spectre de la réforme à venir.

Au régime général obligatoire, sont venues s'ajouter, depuis 1979, des retraites complémentaires, certaines également obligatoires, d'autres optionnelles. La situation des avocats est, à bien des égards, particulière. D'abord parce que ce régime est autonome, pas simplement spécial, ni spécifique, non, « autonome ». Il est géré par, et pour les avocats, exclusivement. Et plutôt bien, puisque la CNBF a su constituer des réserves qui dépassent aujourd'hui les 2,2 milliards d'euros (en croissance de 11 % en 2020) ; s'agissant d'une profession dont l'indépendance est une nécessité, une obligation, mieux, une des clés de voute de sa raison d'être, indispensable à la défense des intérêts de ses clients, en contentieux comme en conseil.

Cette autonomie est logique, elle apparaît presque obligatoire, même si la France, à l'inverse de certains pays comme les Etats-Unis, l'Allemagne, le Canada ou le Brésil, n'a pas mentionné l'indispensable indépendance de l'avocat dans sa constitution.

Mais en réalité, plus que l'indépendance de l'avocat, ce sont les spécificités de ce métier qui ont abouti, il y a soixante-dix ans, à la prise de liberté de son régime de retraite. Aujourd'hui cette autonomie répond encore aux particularités de la profession d'avocat, même si celle-ci a, en soixante-dix ans, connu bien des évolutions. Qu'il s'agisse de la structuration de la carrière, de sa durée, de la tardivité de l'entrée dans la profession, de la mixité, de la très large amplitude des revenus, de la particularité du début de carrière, de la pluralité des modes d'exercice, les facteurs justifiant du caractère atypique de la situation sont nombreux. En chiffres, la CNBF (1) c'est :

- 72 235 cotisants pour 667,7 millions d'euros de cotisations ;

- 17 723 retraités – en ce compris les pensions de réversion – pour 474,4 millions d'euros de prestations servies.

Soit un ratio de quatre cotisants pour un retraité ou assimilé ; chiffre lié, non seulement à une forte croissance démographique de la profession d'avocat depuis vingt-cinq ans, mais aussi au fait que les carrières d'avocat ne sont guère semblables à d'autres corps de métiers.

L'on y rentre tard, vingt-huit ans en moyenne (il faut un bac +5 pour présenter l'examen d'entrée aux écoles d'avocats – en réalité souvent des doubles cursus – et y suivre une scolarité de dix-huit mois) et les carrières sont longues, lorsqu'elles ne sont pas écourtées par une réorientation, la plupart du temps en entreprise.

La mixité de la profession est prise en compte par la CNBF – les femmes sont exonérées de cotisations pour l'année d'un accouchement – ce qui assure un versement de prestations retraites égalitaires, pas si fréquent.

Si la caisse des avocats est autonome elle participe cependant à la solidarité nationale avec une implication inégale. Ainsi, depuis plusieurs années, la participation de la CNBF (2) est de l'ordre de 100 M€ annuels (100,9 M€ en 2020, 102 M€ prévus en 2022) ; soit un ratio moyen de près de 1 400 euros par avocat, solidarité dont peu peuvent s'enorgueillir.

L'étude du tableau de compensation généralisée vieillesse entre les différents régimes de retraite est édifiante (voir tableau 1, p. 61).

Les avocats, un peu plus de 70 000 personnes, participent plus que l'Etat pour l'ensemble de ses personnels civils (environ 2 500 000 agents). Pourtant, malgré cela, la maison CNBF est bien tenue, adaptée à ses cotisants.

Afin d'éviter des charges financières handicapantes en début d'exercice professionnel, les cotisations

Tableau 1 - Montant de la compensation généralisée vieillesse entre les différents régimes, en euros, exercice 2020

Compensation démographique vieillesse	Transferts définitifs	Acomptes déjà versés ou reçus	Soldes
CNAVTS	3 966 313 109	3 673 000 000	293 313 109
Etat – Personnels civils	91 037 563	226 000 000	-134 962 437
Etat – Personnels militaires	168 882 737	187 000 000	-18 117 263
CNRACL	1 119 796 919	1 248 000 000	-128 203 081
CNAVPL	671 247 404	712 000 000	-40 752 596
CNIEG	63 656 796	74 000 000	-10 343 204
Banque de France	-8 326 251	-8 000 000	-326 251
CRP RATP	29 030 371	35 000 000	-5 969 629
CNBF	100 907 127	99 000 000	1 907 127
Exploitants agricoles	-2 756 962 754	-2 766 000 000	9 037 246
Salariés agricoles	-2 541 185 583	-2 534 000 000	-7 185 583
SSI (ex-RSI)	-467 721 470	-518 000 000	50 278 530
CANSSM	-211 733 393	-214 000 000	2 266 607
Enim	-76 052 621	-73 000 000	-3 052 621
Etat – FSPOEIE	-77 545 545	-76 000 000	-1 545 545
CPRP SNCF	-34 292 027	-24 000 000	-10 292 027
CRPCEN	-37 052 383	-41 000 000	3 947 617

Légende : signe « - », le régime reçoit ; absence de signe, il verse.

Source : Legifrance, <https://www.legifrance.gouv.fr/jorffid/JORFTEXT000044547069>

de retraite forfaitaires sont progressives, fonction du nombre d'années d'ancienneté, passant en six ans de 294 euros à 1 610 euros. Même celles proportionnelles, qui constituent l'essentiel des ressources de la caisse, sont forfaitairement limitées à 242 euros les deux premières années d'exercice, avant d'atteindre 3,1 % des revenus jusqu'à un plafond de 297 000 euros.

En fixant le plafond à 7,2 plafonds annuels de la Sécurité sociale (Pass), la CNBF assure ainsi une redistribution au sein de la profession d'avocat. Car si la pyramide des âges est favorable, celle des revenus ébranle l'image fautive d'une profession de nantis. En 2019 près de la moitié des avocats déclaraient un revenu net annuel inférieur à 41 000 euros, soit moins de 3 500 euros de revenu mensuel ; 20 % étaient sous le seuil de 20 000 euros de revenu annuel, soit 1 666 euros mensuels.

Pour répondre à cette grande variété de revenus et assurer une solidarité au sein de la profession d'avocat, la pension de base de la CNBF n'est pas calculée en fonction d'un revenu de référence, comme c'est le cas dans le régime général ou les régimes des indépendants. C'est un montant forfaitaire, diminué ou augmenté suivant le nombre d'années de cotisation.

En 2021, ce montant est de 17 255 euros pour l'année, pour une carrière complète d'avocat. Pour une cotisation annuelle de 3 744 euros, la projection de service de rente vieillesse annuelle est de 20 690 euros avec, rappelons-le, une égalité homme/femme. Les plafonds de cotisation obligatoire sont ainsi plus élevés que dans le régime général, imposant aux confrères les plus aisés une participation plus importante dans l'intérêt de ceux de leurs confrères aux revenus plus faibles.

Au-delà de la mise en pratique de la confraternité, cette solidarité vise à garantir la carrière de ceux des avocats qui assurent quotidiennement la réalité de l'accès au droit pour les plus pauvres de nos concitoyens.

C'est un second débat, mais qui explique une partie de la grogne des avocats en 2019-2020 : l'impécuniosité du système d'assistance légale en France, indigne d'un grand pays démocratique.

Même s'ils sont en augmentation ces dernières années, les budgets consacrés par l'Etat à l'aide juridictionnelle sont indécents et aboutissent à faire supporter par les avocats la charge de l'accès au droit pour les plus démunis (et seulement pour les plus démunis – 11 580 euros de revenu annuel, soit 965 euros mensuels pour une personne seule –, les classes moyennes étant totalement exclues de tout dispositif légal).

Sans justice, une société démocratique est fragile, elle l'est d'autant plus quand ceux qui tiennent l'édifice légal et judiciaire – juges, greffiers et avocats – portent, sans moyens, la solidarité nationale, et parmi eux les avocats ayant les plus faibles revenus, essentiellement issus des rémunérations ridicules versées par l'Etat. Or, sans issue juridique ou judiciaire possible, les revendications finissent dans la rue ; ce qui confirme la nécessité d'un financement de l'accès au droit à sa juste et nécessaire place. C'est un débat indispensable, et dans lequel les assureurs pourraient avoir leur place si les réflexions étaient menées sans dogmatisme mais en préservant les principes.

Les particularismes de la profession d'avocat ont abouti, par une gestion autonome de sa caisse de retraite, à préserver sa solidarité propre tout en contribuant à celle d'autres régimes de vieillesse, déficitaires. Pourtant, par sa volonté dogmatique de fondre dans un seul moule toutes sortes de carrières : salariés, fonctionnaires et indépendants, le pouvoir politique a tenté en 2019-2020 de faire disparaître cette organisation efficace qu'est la CNBF.

Une sorte de mal français de remettre en cause ce qui fonctionne. Pire, au-delà même de l'autonomie

mise à bas, la réforme de 2019 mettait en danger économique nombre de cabinets et globalement la profession d'avocat.

Le projet de réforme de 2019

La fusion des régimes autonomes de retraite dans un régime universel aurait un effet immédiat sur le modèle économique des libéraux. Les cotisations de retraite des avocats doubleraient et passeraient de 14 % à 28 %, soit une augmentation de 100 %. En effet, les cotisations de retraite des salariés et des fonctionnaires sont, normalement, prises en charge à 60 % par l'employeur. Mais pour les professionnels libéraux, aucun employeur n'est là pour supporter cette charge et ils devaient donc prendre en charge 100 % de ces nouvelles cotisations. Aucune profession n'aurait eu à subir une telle baisse de son pouvoir d'achat – de quatorze points en moyenne – ce qui aurait entraîné, pour les plus jeunes et ceux des avocats aux moindres revenus, une augmentation de cotisations de retraite de 80 %.

Paradoxe ultime, cette réforme aboutissait à une retraite moindre que celle existant dans le système actuel dans nombre de cas.

Ainsi, pour reprendre l'exemple d'une cotisation annuelle de 3 744 euros et d'une rente vieillesse annuelle de 20 690 euros, la réforme prévoyait des cotisations pour 6 748 euros (+80 %) et une retraite annuelle de 14 021 euros (-32 %). Une sorte de « payer plus pour toucher moins », édition 2020. Le taux de charges avant impôts des avocats, déjà fixé à près de 50 % du bénéfice, serait passé en moyenne à 60 %, un taux insoutenable.

Selon l'aveu même de ceux en charge de la réforme, les avocats étaient les plus infortunées victimes collatérales de cette réforme du Grand Tout.

Ayant été un des interlocuteurs des pouvoirs publics lors de longues et nombreuses réunions au

ministère de la Justice en février et mars 2020, juste avant que la pandémie ne nous sauve de ce désastre, j'ai été atterré face à l'ignorance et à l'impréparation de la réforme. Chaque réunion mettait à mal les projections chiffrées des experts du gouvernement, parce qu'ils n'avaient pas pris en compte dans leurs calculs toutes les spécificités de notre métier et les particularités de notre régime de retraite.

Pour essayer de nous faire avaler cette amère pilule, il nous fut in fine proposé un marchandage : la hausse de nos cotisations de retraite pourrait être – en très petite partie – compensée par la baisse de la CSG et des cotisations de sécurité sociale que paient les professions libérales. De fait, il fut proposé aux avocats, mais sans aucune garantie, une baisse de participation de cette profession sur le financement de la Sécurité sociale.

Au moment où, fin 2019, le gouvernement proposait un plan d'urgence pour l'hôpital public, et ce avant que la pandémie ne souligne aussi dramatiquement la déliquescence de ce formidable système de santé pris pour modèle aux Etats-Unis, il était par ailleurs prêt à sacrifier une partie de son financement pour faire passer sa vision dogmatique d'un régime de retraite universel. Les technocrates semblent toujours fascinés par les méga-fusions. Mais la catastrophe de la réforme du régime social des indépendants (RSI) quelques années plus tôt ne leur a visiblement pas servi de leçon, puisqu'ils voulaient recommencer à une échelle plus grande encore.

La réforme à venir

Aujourd'hui une nouvelle réforme des retraites est annoncée pour les semaines à venir, mais toujours aussi loin de toute concertation puisque rien n'a transpiré sur la nature de celle-ci, sa portée, son ampleur. Il est évoqué un projet qui isolerait les indépendants des salariés/agents publics mais sans autres détails. C'est sans doute moins ravageur que le dogme universel de 2019, mais la dissimulation des grandes lignes de la réforme par un pouvoir politique qui a fait du mépris des corps intermédiaires une ligne politique, n'est pas de nature à rassurer les avocats, ni qui que ce soit sans doute.

Paradoxe français que de voir un pouvoir politique fouler aux pieds ceux qui composaient son électorat. Paradoxe français que d'imposer, tel un fait du prince, à l'issue d'une gestation tenue secrète, une réforme sans concertation ni connaissance du terrain.

Notes

1. *Chiffres au 31 décembre 2020. Les chiffres 2021 ne seront connus qu'en décembre 2022.*

2. <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000044547069>

3.

L'assurance créatrice d'emplois

■ Arnaud Chneiweiss

Introduction

■ Norbert Girard

Bilan de l'emploi dans l'assurance en 2021

■ Amaury de Hauteclocque

Crise du recrutement : Covéa s'adapte et innove

■ Alexis Meyer

L'alternance, une priorité pour l'assurance

■ Pascal Chapelon et Carine Ryckeboër

L'emploi chez les agents généraux d'assurance

■ Fabrice Domange et Hélène Bajoux

L'assurance, un secteur attractif

■ Laurence Bauduin et David Dubois

L'actuaire, au cœur des transformations

INTRODUCTION

Arnaud Chneiweiss

L'assurance est un secteur dynamique, qui recrute et a besoin d'être plus attractif encore. C'est le constat que font tous nos contributeurs, à commencer par **Norbert Girard**, qui dirige l'Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance, association paritaire créée par les partenaires sociaux de la branche.

Il y a 250 000 salariés dans le secteur de l'assurance au sens large (y compris courtiers, agents généraux...) et plus de 153 000 salariés dans les entreprises d'assurance à fin 2021 (+2 % sur un an). Plus de 17 000 recrutements ont été effectués en 2021, ce qui est un record d'embauches. Cette tendance semble se poursuivre sur 2022 nous indique le directeur général des coopérations humaines de Covéa, Amaury de Hauteclouque. Les recrutements 2021 ont représenté 11 % des effectifs totaux de la branche, montrant le fort renouvellement à l'œuvre.

A noter que ces recrutements passent beaucoup pour les jeunes par la formule de l'alternance, puisqu'une embauche sur quatre vient de cette filière, un sujet sur lequel Alexis Meyer revient longuement.

Par ailleurs, l'assurance est un secteur qui forme activement ses salariés, alors que de nouveaux enjeux ne cessent d'apparaître : révolution technologique, préoccupation climatique, nouvelles réglementations... En 2021, 89 % des salariés de la branche ont reçu une formation, ce qui est remarquable.

Je retiens enfin de ce premier article de notre dossier la part des femmes dans l'emploi des salariés du secteur : 60 %, dont 52 % chez les cadres et 33 % chez les cadres de direction. Si l'on regarde l'évolution

sur vingt ans, elle est positive, même si des progrès vers la parité restent nécessaires sur le dernier point.

Amaury de Hauteclouque nous décrit la réalité du marché du travail en cette fin 2022, avec des difficultés de recrutement pour les assureurs dans le cadre d'une « forte tension sur le marché de l'emploi », avec un taux de chômage au plus bas depuis 2008. Il décrit donc « une guerre des talents de plus en plus féroce » : il y a « renversement du rapport de force » et les candidats « sont beaucoup plus exigeants et attentifs aux conditions de travail offertes par les entreprises » – télétravail, flexibilité dans l'organisation, équilibre vie privée/vie professionnelle.

Par ailleurs, les métiers évoluent. Par exemple, « quand les clients contactent leur assureur, ils sont à la recherche de conseils techniques d'experts, précis, pointus, qu'ils n'ont pas réussi à obtenir seuls. Il est donc indispensable d'accompagner la montée en compétence technique des conseillers en clientèle ».

Un canal privilégié de recrutement, et c'est nouveau, est donc l'alternance. C'est aujourd'hui « le tremplin le plus efficace vers la vie active pour les jeunes » nous dit **Alexis Meyer**. Son succès dans le secteur de l'assurance est « spectaculaire » : 4 400 étudiants salariés recrutés en 2021, ce qui est un record ; 10 000 alternants travaillent au quotidien dans le secteur ; le quart des embauches s'est effectué en 2021 par cette filière (avant tout le contrat d'apprentissage).

L'auteur nous explique les raisons de ce succès : pour l'étudiant, la formule permet « une prise directe avec la réalité de l'entreprise sans se couper du monde académique », mêlant ainsi théorie et pratique. Pour

l'employeur, « dans le contexte actuel de difficultés de recrutement, qui touchent tous les métiers et notamment ceux de l'assurance, les embauches via ce type de contrat recouvrent une dimension de plus en plus stratégique ».

A noter que les profils des alternants sont de plus en plus qualifiés. Ainsi, « le succès tant attendu de l'alternance, et plus particulièrement de l'apprentissage, en France est largement dû à son développement dans l'enseignement supérieur et dans les filières de services dits à haute valeur ajoutée ».

Pascal Chapelon et **Carine Ryckeboër** nous disent que les agents généraux ont également été des recruteurs importants ces dernières années, si bien que 26 000 salariés travaillent en agence d'assurance.

Ils insistent dans leur contribution sur le fait que les agents généraux sont « un baromètre de la société » car ils sont au cœur des « actualités et enjeux de société : insécurité, climat, secteur d'activité en souffrance ou en développement, cybersécurité... ». Si bien que « l'adaptation perpétuelle est le maître mot » de ces souvent très petites structures, puisqu'il y a en moyenne 3,4 salariés par agence. Elles constituent donc de belles opportunités pour ceux qui aiment la polyvalence des fonctions et avoir de l'autonomie.

Fabrice Domange et **Hélène Bajoux** partagent le constat que « le secteur de l'assurance fait face à une pénurie de talents ». Pour « donner envie aux meilleurs talents de nous rejoindre », il faut donc « mettre en lumière tout l'intérêt, la modernité et la richesse du métier ». Ce qui suppose une vraie remise en cause des employeurs du secteur afin de « satisfaire

les aspirations et les exigences des nouvelles générations en matière de mobilité et d'agilité, d'équilibre vie personnelle/vie professionnelle ; garantir un apprentissage tout au long du parcours professionnel ; et surtout assouvir leur quête d'intérêt et de sens ». Ils notent l'attrait renforcé du télétravail après la crise sanitaire, en particulier chez les cadres.

Enfin, **Laurence Bauduin** et **David Dubois** nous informent sur les mutations de la profession d'actuaire, essentielle au bon fonctionnement du secteur, en comprenant correctement les risques proposés à la souscription. Comme les autres professions du secteur, les actuaires ont eu depuis quelques années à faire face à trois chocs : « l'impact des évolutions réglementaires, celui des évolutions technologiques, et celui des transformations de marché. » Pour y faire face, il est impératif de garder un esprit ouvert et curieux aux transformations du monde, et de se former en continu pour comprendre ces changements. Car la profession n'échappe pas aux remises en question : « Pourquoi faudrait-il des actuaires si des robots savent faire autant et plus vite ? Pourquoi faudrait-il des actuaires si d'autres professionnels de la donnée peuvent prendre en charge son analyse et son pilotage ? ».

Merci à tous nos auteurs pour ces stimulantes contributions. Elles nous montrent les profondes et rapides transformations du marché de l'emploi. Les assureurs, au cœur des enjeux de société, doivent les assimiler rapidement pour demeurer attractifs et capables de relever les défis auxquels ils font face (réchauffement climatique, vieillissement de la population, révolution numérique, remontée des taux d'intérêt...).

Bonne lecture !

BILAN DE L'EMPLOI DANS L'ASSURANCE EN 2021

Norbert Girard

Secrétaire général, Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance (OEMA)

L'Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance, association paritaire régie par la loi de 1901, a été créé par les partenaires sociaux de la branche des sociétés d'assurance. Par ses travaux d'analyse et ses préconisations, il a pour objet d'identifier les facteurs qui risquent d'affecter les métiers de l'assurance, et particulièrement leurs conséquences sur les qualifications et les formations professionnelles. A cette fin, il constitue une base de données sociales (Roma ⁽¹⁾) afin de mieux cerner les besoins en compétences des entreprises, les facteurs économiques et organisationnels susceptibles d'influer sur ces besoins, et les pratiques de gestion des ressources humaines.

L'évolution des effectifs de la branche des sociétés d'assurance

Depuis cinq ans, le secteur de l'assurance connaît une croissance continue de ses effectifs consolidés, battant un nouveau record à chacune de nos enquêtes annuelles. Si les effectifs de 2020 avaient principalement augmenté du fait de sorties en baisse, l'année passée révèle quant à elle le dynamisme sans faille de la profession : 153 300 salariés au 31 décembre 2021. A isopérimètre, ce ne sont pas moins de 3 100 salariés supplémentaires

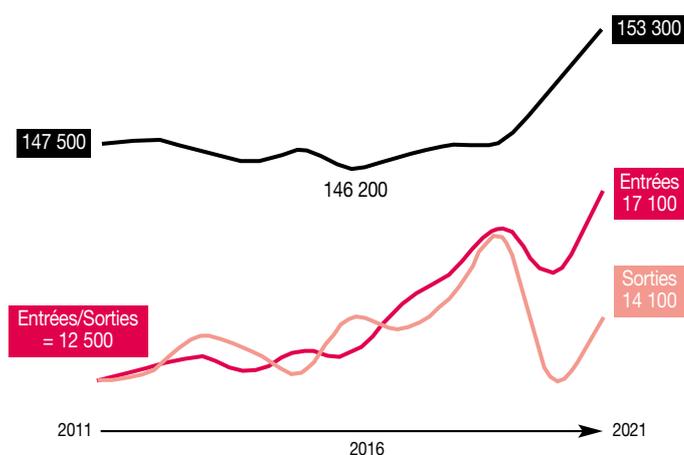
qui ont ainsi rejoint les rangs de l'assurance en 2021, soit +2 % en valeur relative.

Alors que le différentiel entre les entrées et les sorties demeure important, il faut surtout prendre en compte la reprise conséquente des flux de départ, qui aurait pu minimiser ce résultat. De fait, les entrées ne faiblissent pas, bien au contraire, et fixent une nouvelle référence en franchissant pour la première fois le seuil des 17 100 recrutements.

Conséquence directe de la crise de la Covid-19, le turnover s'était relativement contracté en 2020. Avec la reprise économique, l'année 2021 se termine sur les mêmes valeurs que 2018, soit un peu plus de 11 % (voir graphique 1, p. 70). Quels seront par ailleurs les

effets collatéraux de la guerre en Ukraine sur cette variable ? Il est difficile à ce jour d'anticiper la réponse. Toutefois, il est d'ores et déjà établi que de fortes tensions existent sur le marché du travail, lesquelles rendent plus difficiles encore les recrutements dans un nombre croissant de métiers, spécifiquement d'assurance ou partagés avec d'autres secteurs.

Graphique 1 - Evolution des effectifs de 2011 à 2021



Source : Roma 2022 (portant sur les données arrêtées au 31 décembre 2021).

Répartition des effectifs par domaine fonctionnel de métiers

Dans une approche par domaine, les données portant sur 2021 ne montrent pas d'évolutions notables par rapport à l'année précédente. L'ordre de ces grandes familles de métiers demeure inchangé et les variations de répartition paraissent relativement minimes.

Toujours premier en volume, le domaine « distribution et développement commercial » renforce légèrement son poids dans les effectifs : 36,1 %, soit +0,2 point. Parallèlement, le domaine « indemnisation, prestations et solutions d'accompagnement »

augmente de 0,3 point (17,6 %). Le domaine « systèmes d'information et appui à la transformation digitale » conserve sa troisième place et progresse notablement de 0,8 point (9,5 %). Il distance ainsi la « relation client et opérations d'assurance » qui passe de 8,7 % à 8,3 % (-0,4 point). Aux rangs suivants, le « pilotage économique et financier » baisse à 5,7 %, soit -0,4 point, à l'instar de l'« environnement de travail et appui aux équipes » qui rassemble désormais 5,3 % des salariés.

Les actions de formation

La formation professionnelle continue présente cette particularité que chaque année nouvelle se bâtit à partir de compteurs remis à zéro. Si l'année 2020, du fait de la crise de la Covid-19, a marqué les esprits par la forte chute des durées moyennes, 2021 signale quant à elle un retour à une certaine « normalité ».

Concrètement, on peut même avancer que cette année de crise aura joué un rôle d'accélérateur de transition dans la manière d'articuler les plans de formation entre présentiel et distanciel.

L'année 2021 se situe donc dans des valeurs proches des années antérieures et renoue avec les grandes tendances déjà relevées. Ainsi, le taux d'accès à la formation continue demeure à un niveau toujours aussi exceptionnel, 88,9 %. A cet égard, rappelons que c'est bien chaque salarié formé que l'on dénombre ici... et non un volume indistinct de stagiaires, comptabilisé à chaque accès dans une salle de cours (physique et/ou virtuelle). Finalement, ce sont donc près de neuf salariés sur dix qui sont réellement allés en formation au moins une fois dans l'année.

La durée moyenne de formation par salarié connaît une hausse de 5,7 heures pour atteindre 28,1 heures. Cette augmentation notable, un quart de plus qu'en 2020, semble néanmoins correspondre pour partie à un effet de rattrapage, sans rompre avec la tendance déjà observée d'une baisse générale des durées de

formation. Pour autant, cette évolution semble aussi être la contrepartie du développement accéléré de la formation à distance, dont il est rapporté que les méthodes pédagogiques associées, les modalités spécifiques d'organisation et de personnalisation améliorent sensiblement la performance, pour un même temps imparti.

Ainsi, 91,3 % des salariés formés ont suivi tout ou partie de leurs formations à distance (FOAD). Cette valeur, déjà très élevée, est d'ailleurs en hausse d'un point par rapport à 2020. Il est aussi intéressant de relever que la durée moyenne en FOAD augmente de plus d'une heure (13,1 heures vs 12 heures en 2020), tout en ne recouvrant plus « que » 44,7 % du total des heures dispensées (vs 48,3 % l'an passé). Ces formations courtes d'une heure et moins, parfois appelées « pastilles », perdent en effet dix points dans la consolidation globale, principalement au profit des sessions dont la durée se situe entre un et trois jours, c'est-à-dire incluant une part conséquente de présentiel.

Dans le détail des domaines fonctionnels de métiers, l'ordre de classement ne marque pas d'évolutions fondamentales. Les domaines où l'on recrute le plus demeurent ceux qui affichent les plus forts volumes horaires. La principale explication tient dans le fait que les nouvelles recrues doivent tout d'abord apprendre les spécificités de leur poste de travail pour véritablement devenir opérationnelles.

C'est ainsi que le phénomène observé de rattrapage concerne massivement les métiers du commercial (+9,7 heures) et, bien que dans une moindre mesure, ceux de l'indemnisation (+6,9 heures) dont les recrutements ont bondi en 2021.

Cela est d'autant plus vrai pour les commerciaux qui sont soumis à une obligation légale de formation initiale. D'une durée minimale de 150 heures, pour être autorisé à présenter des opérations d'assurance, celle-ci est généralement portée à 200 heures, voire 300 heures réparties sur les premières années d'intégration et de montée en puissance.

Dans les deux cas, l'importance des effectifs concernés ne manque alors pas de générer un impact conséquent sur les résultats consolidés à l'échelle de la branche.

Les recrutements dans l'assurance

Succédant à une année positive mais atypique, 2021 ne manque pas non plus de surprendre. L'importance des embauches réalisées, qu'elles soient calculées en volume ou en proportion, surplombe significativement l'historique des vingt-six années disponibles à l'Observatoire : 17 100 recrues, soit 11,2 % des effectifs totaux. Surtout, ces recrutements s'opèrent dans le contexte général d'une sortie de crise incertaine et d'une remontée du turnover avec des départs en forte croissance.

Ainsi, cette année se caractérise par davantage de moins de trente ans dans les recrutements (+0,3 point) et, fait marquant pour la quatrième année consécutive, la confirmation du recul de la part des femmes à l'entrée dans la profession (58,8 %, soit -0,5 point).

Si le bac +2 et le bac +3 continuent de faire quasiment jeu égal, on observe tendanciellement une légère baisse des niveaux \leq bac, dans le même temps qu'une hausse des \geq bac +5.

L'alternance confirme quant à elle son importance stratégique dans les politiques d'insertion professionnelle privilégiées par les assureurs : une embauche sur quatre (25,7 %), soit 4 400 personnes, a été réalisée dans ce cadre. Cette année s'avère ainsi être la meilleure année en volume (vs 2017 avec 26,2 % en part relative, mais 3 770 alternants « seulement »). Compte tenu des entrées des années précédentes, le nombre total d'alternants en poste poursuit sa croissance continue pour atteindre 6 410 personnes (contre 5 650 en 2020). La part de cette population dans les effectifs totaux de la branche s'établit in fine à 4,2 %, soit son plus haut niveau historique.

Pour autant, les recrutements en contrat à durée indéterminée (CDI) ne faiblissent pas et demeurent à un haut niveau : 55,5 % du total. Si l'on neutralise l'alternance dans l'analyse des entrées, cela signifie que les trois quarts des embauches s'effectuent directement en CDI. Bien que la tendance naturelle soit de se focaliser sur les « jeunes » recrues (dont près de la moitié sont en alternance), on constate également que l'âge médian des recrutements de la branche s'établit à trente-deux ans, c'est-à-dire à un âge qui ne correspond plus vraiment à une fin d'études mais plutôt à l'embauche de personnes qui sont déjà des professionnels confirmés, avec une expérience antérieure significative (voir tableau 1).

En ces temps de tensions croissantes sur le marché du travail, la connaissance de cet état de fait pourrait ainsi inciter à communiquer et à cibler différemment les « talents » que l'on souhaite attirer vers nos entreprises d'assurance. Des experts en assurance ? bien sûr... mais pas seulement. De nombreux autres profils, originaires d'autres secteurs d'activité eux-mêmes tournés vers la relation client, le conseil et l'accompagnement des personnes pourraient parfaitement constituer de nouveaux territoires de recrutement. Encore faut-il que l'assurance soit identifiée pour ce qu'elle est véritablement, non pas une activité exclusivement financière mais avant tout de services !

Tableau 1 - Evolution de la structure des recrutements

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Femmes	58,9 %	59,9 %	60,7 %	60,0 %	59,3 %	58,8 %
Cadres	30,6 %	28,7 %	31,2 %	32,8 %	29,9 %	30,3 %
Age moyen	30,5 ans	30,7 ans	30,9 ans	31,2 ans	30,9 ans	30,9 ans
< 30 ans	56,5 %	55,4 %	53,5 %	52,1 %	53,9 %	54,2 %
≥ 55 ans	1,7 %	2,0 %	1,6 %	1,8 %	1,4 %	1,6 %
CDI	51,5 %	52,3 %	52,8 %	56,7 %	54,0 %	55,5 %
Alternants	23,3 %	26,2 %	23,9 %	23,6 %	24,9 %	25,7 %
≤ Bac	18,9 %	19,4 %	18,5 %	20,9 %	17,8 %	17,1 %
Bac + 2	29,5 %	30 %	28 %	25,8 %	26,5 %	26,0 %
Bac + 3	21,9 %	23,7 %	23,1 %	22,9 %	26,5 %	25,4 %
≥ Bac + 5	29,7 %	26,9 %	30,4 %	30,4 %	29,2 %	31,5 %

Source : Roma 2022.

De la gestion des âges...

■ La part des jeunes et des seniors dans les effectifs

Certaines tendances déjà à l'œuvre perdurent, mais demandent à être réexaminées à l'aune du contexte particulier de l'année écoulée. Certes, le nombre de seniors continue d'augmenter, en valeur absolue, pour atteindre 28 000 personnes (vs 27 420 en 2020). Pour autant, il s'avère être en stabilité relative (-0,1 point) dès lors qu'on considère les 17 100 embauchés de 2021, dont une part conséquente a moins de trente ans (notamment les alternants). Au 31 décembre, le bilan des entrées/sorties laisse ainsi apparaître 1 330 personnes supplémentaires qui sont venues grossir la cohorte des jeunes assureurs. La part des moins de 30 ans dans les effectifs totaux s'élève ainsi à 14,6 %, soit près d'un salarié sur sept.

Comme nous en faisons déjà le constat les années précédentes, le recul de l'âge de départ à la retraite explique l'augmentation des 60 ans et plus. Bien que le phénomène soit plus récent, on observe aussi les effets du renouvellement générationnel engagé par les entreprises de la branche par le solde 2011/2021 positif des cohortes allant de 25 à 39 ans.

■ Classement des domaines de métiers selon l'âge médian

Dans une approche des domaines fonctionnels de métiers par âge médian, on constate une grande diversité de profils selon leurs parts respectives des moins de 30 ans, mais aussi des 55 ans et plus.

Confirmant les ordres de grandeur de l'an passé, certains domaines de métiers se distinguent par une proportion de moins de 30 ans plus conséquente que celle de la branche : « conception et adaptation de l'offre » (23,3 %, +0,4 point), « communication et conception multimédia » (22,2 %, +0,4 point) et,

dorénavant sur le podium, « relation client et opérations d'assurance » (19 %, +1,7 point). Plus largement, il est intéressant de noter par rapport à l'an passé que les domaines fonctionnels voués à un contact direct avec les assurés voient leur proportion de jeunes en augmentation. C'est notamment le cas pour le domaine « indemnisation, prestations et solutions d'accompagnement » (16,8 %, +0,6 point), où les moins de 30 ans sont même devenus plus nombreux que leurs aînés de 55 ans et plus. Sans viser l'exhaustivité, citons aussi « projets d'organisation et de transformation » qui augmente sa part de jeunes de trois points en une seule année.

Sans surprise, la part des seniors reste conséquente dans les domaines « environnement de travail et appui aux équipes » (35,3 %, comme en 2020), « direction de l'entreprise ou de centre de profit » (29,6 %, comme en 2020) et « gestion et maîtrise des risques » (22,1 %, +0,2 point) qui dépasse « systèmes d'information et appui à la transformation digitale » (21,3 %, en baisse de 0,6 point par rapport à 2020).

Indépendamment de ce classement, retenons avant tout que le secteur de l'assurance se caractérise par une dynamique de transformation en profondeur qui irrigue tous les métiers et toutes les classes d'âge, sans distinction, pour accompagner les évolutions sociétales et digitales.

Les mobilités fonctionnelles dans l'assurance

A côté des mouvements d'entrée et de sortie, des flux importants de mobilité interne traversent les entreprises d'assurance. Selon les situations, le changement de poste peut se traduire pour le salarié qui en est le titulaire par :

- un changement de domaine fonctionnel ;
- un changement de métier à l'intérieur de son domaine fonctionnel ;

- un changement de poste dans le même métier d'appartenance.

Utilisant la base de données du Roma, nous éclairons ici les flux de départ de l'entreprise et les mobilités internes des CDI (uniquement), survenus entre les 31 décembre 2020 et 31 décembre 2021, selon les domaines fonctionnels de métiers. En additionnant la part des salariés qui quittent l'entreprise et celle des salariés qui changent de métier d'appartenance, on peut alors calculer un taux de turnover global. De fait, il correspond aux efforts de recrutements externes et internes qui seraient à consentir par le domaine de métiers pour maintenir ses effectifs stables.

Parmi les 140 310 salariés en CDI au 31 décembre 2020, près d'un salarié sur cinq a été mobile en 2021 (vs un sur six l'année précédente). Plus précisément, 8,6 % ont quitté leur entreprise au cours de l'année et 12,4 % ont changé de métier en interne (vs respectivement 8,6 % et 7,1 % en 2020). Dans l'ensemble, les départs d'entreprise des CDI sont demeurés relativement étals en 2021 (sachant qu'ils incluent les départs à la retraite). En revanche, la mobilité interne a bondi de 75 %... pour revenir strictement aux mêmes valeurs qu'en 2019, soit 12,4 %. Dans quelle mesure la crise a-t-elle modifié les comportements individuels en matière de mobilités fonctionnelles ? La généralisation du télétravail aidant, il ne paraît pas que les velléités d'horizons nouveaux dont la presse se fait l'écho se matérialisent dans le secteur de l'assurance par des fuites massives de collaborateurs... du moins pour l'instant. Affaire à suivre donc.

La place des femmes dans l'assurance

Quand bien même le taux de femmes dans les recrutements a légèrement baissé depuis trois ans (il est passé de 60,7 % en 2018 à 58,8 % en 2021), cela ne se traduit pas encore de manière notable dans les effectifs consolidés de la branche. Les femmes

demeurent ainsi largement majoritaires : 60,6 %, soit un taux proche des années antérieures.

La part des femmes parmi les cadres poursuit sa constante progression et s'élève cette année à 51,6 % (vs 51,4 % en 2020). Si, dans l'ensemble, la place des femmes parmi les cadres ne correspond pas encore au poids qu'elles occupent dans la population totale de l'assurance, les mesures prises par les entreprises pour compenser les écarts produisent graduellement leurs effets. C'est même aux plus hauts niveaux hiérarchiques, au sein de la classe 7 et parmi les cadres de direction, que s'opèrent les rattrapages les plus conséquents (respectivement +0,7 point et +0,6 point en 2021). Ainsi, chez les cadres de direction, la part des femmes est progressivement passée d'un quart à un tiers en l'espace d'une décennie (soit +36 % en valeur relative).

L'indice de parité chez les cadres mesure le ratio taux de femmes parmi les cadres/taux de femmes dans l'effectif total. Cette approche permet ainsi de neutraliser les différences d'effectifs entre les deux sexes et de fournir une juste représentation proportionnelle. En 2021, l'indice se confirme à 0,85 – soit la même valeur que l'an passé (51,6 %/60,6 %). Notons toutefois que cet indice tend progressivement vers 1, ce qui constituerait alors une parité parfaite.

En matière de formation professionnelle pour 2021, le taux d'accès comparé entre les femmes et les hommes demeure dans des valeurs proches (0,6 point d'écart). Le phénomène de rattrapage indiqué supra semble ainsi bénéficier au plus grand nombre, sans remise en question probante des tendances antérieures.

Dans le détail du statut cadre ou non-cadre d'appartenance, les écarts relevés les années précédentes se réduisent légèrement au profit des femmes. Chez les cadres, leur taux d'accès gagne encore 1,6 point pour s'établir à 90,5 % (vs 89 % pour les hommes). En termes de durées moyennes comparées, la hausse

générale conserve le même différentiel de 1,8 heure, en leur défaveur cette fois. Chez les non-cadres, le léger recul des taux d'accès est moins marqué pour les femmes que pour les hommes (-1 point vs -2,5 points). Parallèlement, la hausse des durées moyennes bénéficie davantage aux femmes qu'aux hommes (+7,6 heures vs +6,9 heures).

En guise de conclusion...

Dans les deux précédents Roma, en raison des conséquences plurielles de la crise de la Covid-19, nous invitons le lecteur à rester prudent quant à l'interprétation des chiffres publiés. Si nos analyses prospectives se sont révélées exactes (par exemple la baisse momentanée du turnover puis la relance de l'emploi, avec un recours accru à l'alternance), il faut dorénavant composer avec un contexte général que personne n'avait véritablement imaginé sous cette forme. Entre la désorganisation des chaînes logistiques liée à la reprise économique, la crise des énergies, la guerre en Ukraine et ses conséquences diverses, mais aussi les attentes sociétales qui redéfinissent le rapport au travail et à l'entreprise, il est devenu particulièrement difficile, voire aléatoire, d'imaginer nos futurs possibles...

Quoi qu'il en soit, les entreprises d'assurance ne se sont pas limitées à compenser les départs, elles continuent à démontrer leur dynamisme en matière de politique d'emploi et d'intégration.

Note

1. *Rapport de l'Observatoire sur les métiers et les formations des salariés de l'assurance.*

CRISE DU RECRUTEMENT COVÉA S'ADAPTE ET INNOVE

Amaury de Hauteclouque

Directeur général des coopérations humaines, Covéa

Quels sont les enjeux du recrutement dans les années à venir ? En croissance depuis 2021, le secteur de l'assurance rencontre toutefois des difficultés de recrutement sur les grands bassins d'emploi français notamment pour les métiers de la vente ou de l'indemnisation. Les transformations sociétales, numériques et réglementaires ont et auront des impacts sur les besoins en compétences des collaborateurs dans le secteur de l'assurance. Cet article détaille les grands enjeux du recrutement dans l'assurance.

Les sociétés d'assurance, toujours de gros employeurs

Fin 2020, après dix ans de stabilité des effectifs dans la branche assurance, les avis étaient très partagés quant à l'inflexion qui serait donnée post-crise sanitaire. Déjouant certains pronostics, les effectifs ont augmenté de plus de 2,1 % en 2021 à périmètre constant ⁽¹⁾. Cette inflation ne semble pas due à un rattrapage, mais bel et bien au développement de l'activité en 2021, induisant une augmentation notable des recrutements, tout particulièrement des métiers du développement commercial et de l'indemnisation.

Il en a été de même pour Covéa. En 2021, avec plus de 5 000 postes ouverts, le groupe a connu une hausse de 8,5 % de ses recrutements. Et sur les trois premiers trimestres 2022 le volume de recrutements a déjà augmenté de 6,25 % par rapport à 2021.

Comment expliquer une telle croissance ? Le premier phénomène, propre à Covéa, est sa politique volontariste d'accueil d'alternants. Ils sont aujourd'hui près de 700, soit trois fois plus qu'en 2019. Par ailleurs, l'intensification des activités des filières stratégiques du groupe (réassurance, data, actuariat, cyber) a nécessité un renforcement des ressources. L'autre phénomène, qui semble se dessiner plus globalement sur le marché, est la hausse du turnover depuis la sortie de la crise sanitaire (9,6 % pour la branche assurance en 2020, 10,2 % en 2021). Bien que ce dernier soit, chez Covéa, toujours inférieur aux taux moyens de la branche assurance, il est en augmentation depuis plusieurs mois.

Les départs à la retraite en sont la première cause. Chez Covéa, pas moins de 1 600 départs sont prévus sur les trois prochaines années. Il faut dire qu'au sein du groupe, les collaborateurs font des carrières longues (l'ancienneté moyenne est de 16 ans et l'âge moyen de 43 ans). Comme chacun de nos concurrents, nous observons une forte tension du marché de l'emploi et

la guerre des talents de plus en plus féroce que se livrent les entreprises.

A la recherche de profils « cœur de métier assurance »

Pour Covéa, les recrutements des postes « cœur de métier assurance » restent encore très largement majoritaires. Les recrutements des collaborateurs en relation client (développement commercial, indemnisation, assistance...) représentent 50 % de l'ensemble des recrutements (plus de 2 000 postes). Viennent ensuite les recrutements de managers. Et enfin, les métiers de l'informatique et les métiers d'expertise.

Difficile de savoir dans quelle mesure ces tendances s'inverseront ou non dans les prochaines années. La crise sanitaire et la crise internationale actuelle nous ont appris l'humilité face aux prédictions. Mais il est certain que les transformations numériques, sociétales et réglementaires ont et auront des impacts sur l'évolution des compétences des collaborateurs du secteur de l'assurance.

Préparer les transformations majeures de la société

Les transformations numériques servent évidemment la simplification du parcours client, avec notamment le développement des plateformes conversationnelles (« voicebots », « chatbots », etc.) et du *self care*. Aujourd'hui, toute entreprise se doit d'être omnicanale ; le client souhaitant avoir le choix du canal d'accès aux services, en fonction de ses besoins et attentes du moment. Mais les transformations numériques impliquent aussi l'intensification de l'automatisation des processus (grâce à l'intelligence artificielle par exemple), de l'exploitation de la data pour personnaliser l'approche client, détecter les fraudes, prédire les impacts des événements climatiques, etc.

Ces transformations technologiques font écho aux évolutions sociétales, aux nouvelles exigences des consommateurs. Ces clients qui se déplacent beaucoup en agence, qui attendent des offres personnalisées en écho à leurs propres valeurs (sociales, sociétales et environnementales), qui veulent des réponses et des solutions transparentes et immédiates. Des clients, enfin, qui eux-mêmes travaillent autrement (hybridation du travail, évolution des outils d'apprentissage, attention portée à la qualité de vie au travail...).

En sus des évolutions technologiques et sociétales, communes à l'ensemble des entreprises du tertiaire, les assureurs sont également soumis à des renforcements des exigences réglementaires. Chaque année, les contraintes nationales et européennes sont beaucoup plus fortes et ce, dans tous les domaines : distribution, gestion, indemnisation, sous-traitance, reporting.

De nouvelles compétences pour répondre à ces nouveaux défis

Fondamentalement, les métiers amenés à se transformer le plus sont ceux en interaction avec les clients. Les informations de premier niveau sont devenues plus facilement accessibles. Quand les clients contactent leur assureur, ils sont à la recherche de conseils techniques d'experts, précis, pointus, qu'ils n'ont pas réussi à obtenir seuls. Il est donc indispensable d'accompagner la montée en compétences techniques des conseillers en clientèle.

Parallèlement, les tâches à faible valeur ajoutée ou répétitives sont progressivement déléguées aux voicebots, chatbots et autres technologies basées sur l'intelligence artificielle (IA). À terme, les collaborateurs en relation clientèle seront recentrés quasi exclusivement sur l'accompagnement des clients, beaucoup plus exigeants en matière d'écoute, de proximité, de personnalisation de la relation et de réactivité. L'objectif ne sera plus simplement de répondre à une

demande client mais d'aider le client à optimiser l'expérience produit ou service qui lui est proposée pour le fidéliser. Il faut donc d'ores et déjà anticiper les formations des collaborateurs pour les aider à renforcer leur créativité, leur empathie, leur capacité à travailler en équipe, à communiquer clairement, à prendre des initiatives.

Pour répondre aux nouveaux enjeux réglementaires, l'automatisation progressive des outils de contrôle et d'analyse devrait permettre une meilleure maîtrise globale de l'ensemble des processus. Parallèlement, cela nécessite de former et développer de nouvelles compétences techniques des collaborateurs des domaines du contrôle, juridique, financier...

Enfin de nouveaux profils, notamment autour de la data, des chiffres, de l'intelligence artificielle, de la conduite de programmes majeurs impliquant à la fois l'informatique et les métiers, sont d'ores et déjà recherchés pour déployer les projets stratégiques des assureurs.

A ce titre, depuis deux ans, Covéa renforce ses équipes d'experts de la data (*data scientist*, *data engineer*), de l'intelligence artificielle, du chiffre. Le développement d'activités spécifiques du groupe l'amène aussi à recruter de plus en plus d'actuaire. Mais sur ces métiers de « niche » la bataille du recrutement fait rage.

Un marché de l'emploi en tension

En préambule, notons que le taux de chômage en France a retrouvé son niveau de fin 2019 (7,4 %), lui-même au plus bas depuis 2008. Début 2022, le nombre de projets de recrutements en France était à son plus haut niveau depuis sept ans (plus de trois millions tous secteurs confondus et 40 000 pour la branche banque-assurance) (2). En janvier dernier, 33 % des dirigeants français prévoyaient d'embaucher en CDI dans l'année, contre

21 % en 2021 (3). Or, quand toutes les entreprises françaises cherchent à recruter de forts volumes en même temps, cela accroît mécaniquement la concurrence (plus d'offres, moins de demandes) et donc les difficultés à recruter.

L'été dernier, les journalistes ont enchaîné les reportages sur ces difficultés dans les secteurs de la restauration, l'hôtellerie, le bâtiment, les transports. Mais le marché de l'emploi est également tendu pour les assureurs depuis deux ans. Ils rencontrent des difficultés sur les grands bassins d'emploi français, pour un grand panel de métiers et tout particulièrement ceux de la vente ou de l'indemnisation (métiers jusqu'alors plutôt épargnés).

D'ailleurs, face à ces constats, l'Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance (OEMA) a mené une enquête dont les résultats seront publiés mi-décembre.

Covéa enregistre depuis plusieurs mois une nette diminution des flux sur ses offres, quels que soient les sites d'offres d'emploi utilisés. Certes, la concurrence est extrême sur les métiers de l'informatique, de l'actuariat et de la réassurance, mais le recrutement est difficile pour la quasi-totalité des domaines d'activité : ventes itinérantes, prévention, gestion et indemnisation des sinistres, pilotage économique, comptabilité, gestion des actifs, conseil juridique, audit, management des risques, administration des ressources humaines, marketing.

Et cette réalité est devenue nationale. Les difficultés rencontrées depuis plusieurs années sur les grands bassins d'emploi se sont généralisées. Prenons l'exemple des métiers de la relation client, les bassins de recrutement en tension pour Covéa sont traditionnellement l'Île-de-France, la Loire-Atlantique et le Rhône. En 2022, les difficultés se sont étendues à la Gironde, aux Bouches-du-Rhône, à l'Eure-et-Loir (pour le site de Chartres), au Bas-Rhin (pour le site de Strasbourg) et à l'Indre-et-Loire (pour les sites de Tours).

Moins nombreux, les candidats ont également de nouvelles exigences.

Des candidats en position de force et qui le font savoir

Au même titre que ses concurrents, Covéa expérimente depuis quelques mois un renversement du « rapport de force » entre candidats et recruteurs. Les candidats font part de nouvelles attentes et font preuve de nouveaux comportements, qui compliquent et rallongent les délais de recrutement.

Les médias ont beaucoup parlé de l'impact des confinements sur le rapport au travail des Français. C'est un fait. Les nouveaux candidats sont beaucoup plus exigeants et attentifs aux conditions de travail offertes par les entreprises. Le télétravail est presque devenu une condition *sine qua non* de leur candidature. La flexibilité dans l'organisation du travail, la proximité et l'accessibilité du lieu de travail sont examinées attentivement. Pour résumer, l'équilibre vie privée-vie professionnelle est devenu primordial pour la majorité des candidats.

Les candidats issus de la génération Z ont une particularité : ils n'imaginent pas faire de carrière longue chez un même employeur et pratiquent le « *job-hopping* » (changement d'emploi fréquent).

Pour autant, dans le contexte actuel de crise politique mondiale et d'inflation galopante, la rémunération reste le critère principal qui motive à rejoindre une entreprise. Les candidats savent très bien faire jouer la concurrence pour obtenir des niveaux de rémunération qui n'étaient pas pratiqués il y a encore deux ans. Les négociations de salaire peuvent s'avérer très âpres.

Les comportements des candidats lors du processus de recrutement ont eux aussi évolué. Les recruteurs de Covéa qualifient parfois les nouveaux candidats de « consommateurs », qui considèrent une entreprise comme « un produit » : à elle de savoir se vendre, de mettre en avant ses atouts. Par ailleurs, les candidats

sont en attente d'un système de postulation simple et rapide, d'une visibilité très régulière sur l'avancement de leur candidature. Ils sont moins disponibles pour des entretiens et le taux de désistement est bien plus important qu'avant, et ce à chaque étape du recrutement. D'où l'importance d'adapter nos postures et nos méthodes à cette nouvelle donne.

La mobilisation générale des équipes RH dans cette guerre des talents

Face à cette transformation inédite du marché de l'emploi, toutes les équipes RH de Covéa sont mobilisées pour repenser les processus, les outils, les postures, et se réinventer sans cesse. L'objectif commun : trouver, attirer, recruter, garder engagés les talents (Target). Cette année, le groupe a travaillé à la refonte de sa marque employeur, qui sera déployée début 2023. Elle s'accompagne d'une refonte des annonces, tant sur le fond que sur la forme.

Depuis la crise sanitaire, les équipes de recrutement de Covéa ont beaucoup digitalisé leurs pratiques. Outre un investissement plus massif des réseaux sociaux, elles procèdent à du marketing programmatique qui consiste à diffuser des offres d'emploi et de la communication marque employeur en ciblant des candidats correspondant au profil attendu pour générer des candidatures. Elles organisent des forums emploi virtuels et utilisent la vidéo, tant pour présenter les offres d'emploi que pour réaliser des entretiens différés des candidats. Le « *sourcing* » a été démultiplié. Parallèlement, les équipes réalisent beaucoup plus d'approches directes des candidats, notamment de manière digitale (sur les réseaux sociaux tels que LinkedIn).

Les équipes de recrutement s'associent de plus en plus aux managers du groupe, les plus à même de promouvoir les postes qu'ils ont à pourvoir et les

atouts de leurs équipes ; managers qui sont eux-mêmes formés au recrutement (utilisation des réseaux sociaux, présentation du groupe et des métiers, ouverture sur de nouvelles approches, présentation des nouvelles attentes des candidats).

Covéa a également lancé un projet de cooptation, convaincu que les collaborateurs en poste sont les meilleurs ambassadeurs du groupe et qu'ils peuvent permettre à nos recruteurs d'accéder au « marché gris » des candidats.

L'une des forces du groupe est la promotion de la mobilité interne. En 2021, elle représentait 64 % des postes proposés en CDI. L'offre est riche et diversifiée, grâce d'une part, à la centaine de métiers différents exercés dans le groupe sur l'ensemble du territoire et aux nombreuses passerelles possibles entre les métiers, d'autre part.

Covéa tient à mettre à la disposition des collaborateurs un ensemble de dispositifs pour leur permettre d'être acteurs de leur parcours professionnel. L'offre de formation en est une illustration. En 2021 presque 400 000 heures de formation ont été réalisées, avec un taux d'accès des collaborateurs aux offres de formation de 94,6 %.

Si cette possibilité de construire un projet professionnel au sein d'une même entreprise n'est pas l'argument auquel les nouveaux candidats sont le plus sensibles, c'est un vrai atout pour fidéliser les collaborateurs une fois en poste.

Comment le groupe Covéa fait-il briller les yeux des nouveaux candidats ?

Commençons par le nerf de la guerre, la rémunération. En sus du salaire, Covéa a mis en place un système d'intéressement et de participation permettant d'associer ses

collaborateurs aux résultats et aux performances du groupe. A cela s'ajoute une durée du travail attractive, des garanties protectrices en matière de santé/prévoyance, l'accès au télétravail pour les métiers qui le permettent, un forfait mobilité durable, le droit à la déconnexion.

Il n'est pas toujours évident pour les candidats de cerner tous les avantages proposés par le groupe. C'est pourquoi les équipes de recrutement s'attachent à la mise en lumière du « package » tant dans les annonces qu'en entretien.

Les collaborateurs en poste chez Covéa eux ne s'y trompent pas. Ils ont placé Covéa à la dix-septième place du classement général des cinq cents meilleurs employeurs de France et parmi les trois meilleurs sur le secteur « assurance et assistance » (4). Et ils témoignent d'un taux d'engagement de quatre points supérieur aux groupes français de taille comparable, d'après le baromètre interne réalisé cette année par Opensquare au sein du groupe.

Notes

1. *Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance, Baromètre prospectif OEMA 2022.*

2. *Pôle emploi, enquête « Besoins en main-d'œuvre 2022 ».*

3. *Robert Half, « Les dernières tendances du marché du recrutement ».*

4. *Capital avec Management, « Les 500 meilleurs employeurs de France : le classement 2022 ».*

L'ALTERNANCE, UNE PRIORITÉ POUR L'ASSURANCE

Alexis Meyer

Directeur social et diversité, France Assureurs

L'alternance constitue aujourd'hui le tremplin le plus efficace vers la vie active pour les jeunes. En valorisant une pédagogie associant la découverte des réalités de l'entreprise et l'enseignement académique, ce dispositif favorise l'acquisition des compétences techniques (hard skills) mais aussi humaines et relationnelles (soft skills), toutes indispensables pour s'insérer et évoluer dans le monde professionnel d'aujourd'hui. Son succès spectaculaire dans le secteur de l'assurance est le fruit des efforts conjoints des établissements de formation et des assureurs, conjugués à une politique de branche volontariste qui a toujours cru en l'avenir de ce modèle de formation. En parallèle des actions de promotion des métiers qu'elle réalise avec l'Opco Atlas, France Assureurs continue de promouvoir ce dispositif essentiel pour l'attractivité de la profession.

D'année en année, l'alternance confirme son succès dans le secteur de l'assurance

Avec plus de 4 400 étudiants-salariés recrutés en 2021, le nombre de contrats d'apprentissage et de professionnalisation a atteint un nouveau record confirmant l'engouement pour l'alternance dans notre secteur. Au total, le nombre d'alternants en poste sur une année ⁽¹⁾ progresse très sensiblement pour atteindre 6 410 personnes contre 5 650 en 2020 (voir graphique 1, p. 82), soit une hausse de 13,5 %. La part des alternants dans les effectifs totaux de la branche – eux-mêmes en pro-

gression significative – s'établit à 4,2 %, son plus haut niveau historique. En prenant en compte les autres branches professionnelles du secteur de l'assurance présentes au sein de l'opérateur de compétences Atlas – agents généraux, courtiers en assurance et assistants, ce sont environ 10 000 alternants qui participent quotidiennement aux activités assurantielles au sens large du terme.

Cette tendance s'est accélérée ces deux dernières années du fait de l'entrée en vigueur de la réforme de la formation professionnelle de 2018 mais surtout des efforts déployés de longue date par les employeurs de l'assurance et de la constance des orientations de leur politique en matière de ressources humaines (RH).

Qu'est-ce que l'« alternance » ?

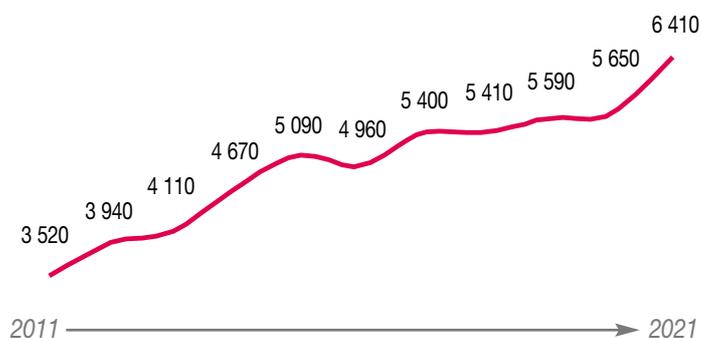
L'alternance est un dispositif de formation qui fait se succéder des périodes de formation théorique et des périodes de mise en pratique professionnelle en entreprise.

Elle recouvre deux types de contrat :

- le contrat d'apprentissage qui relève de la formation initiale et s'adresse aux jeunes de moins de trente ans ;
- le contrat de professionnalisation qui relève de la formation continue et s'adresse davantage aux personnes plus expérimentées et aux demandeurs d'emploi.

Si l'apprentissage représente plus de 80 % des nouveaux contrats en alternance en 2021, les contrats de professionnalisation restent présents dans le secteur de l'assurance. Leurs titulaires, dont 37 % ont plus de vingt-six ans, sont souvent en reconversion professionnelle. Ils visent, par exemple, l'obtention du certificat de qualification professionnelle « chargé de relation clientèle assurance » (CQP CRCA). Grâce aux contrats de professionnalisation, les sociétés d'assurance recrutent souvent des personnes issues d'autres secteurs d'activité, ce qui leur permet de diversifier leurs viviers de recrutement et les profils accueillis.

Graphique 1 - Evolution du nombre total d'alternants dans l'assurance de 2011 à 2021



Source : Roma 2022 (portant sur les données arrêtées au 31 décembre 2021).

Un basculement vers des profils de plus en plus qualifiés

D'après le dernier rapport de l'Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance (OEMA), les profils d'alternants sont de plus en plus qualifiés, tout comme l'ensemble des nouvelles recrues de la branche. Sur les dix dernières années, les niveaux bac +3 ont doublé tandis que les bac +5 ont triplé. A l'inverse, la part des niveaux bac ou inférieurs, qui concernait la moitié des embauches en 2011, a été divisée par deux sur la même période.

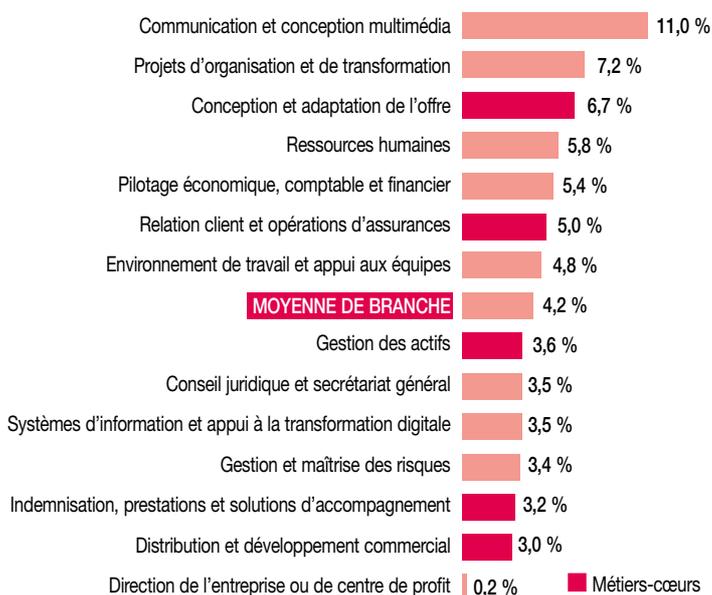
Au fil des années, l'alternance est devenue un moyen privilégié d'intégrer la profession de l'assurance : plus du quart des embauches se fait désormais par ce biais.

La montée en puissance de ce dispositif va ainsi de pair avec une homogénéisation du niveau de qualification entre la population des alternants et celle des salariés de la branche. Toutes les filières sont désormais concernées et les apprentis ont largement investi les métiers-cœurs de l'assurance.

Le rapport 2022 de l'OEMA (Roma) précise que si les métiers de la distribution et du développement commercial restent positionnés en tête du classement, la part des alternants recrutés en indemnisation, prestations et solutions d'accompagnement a été multipliée par 1,5 entre 2020 et 2021. Cette observation montre que l'alternance occupe une place croissante dans l'assurance et pénètre les fonctions les plus stratégiques des entreprises.

Les métiers-cœurs de l'assurance concentrent environ 60 % des alternants, soit une proportion légèrement inférieure à leur poids dans la population totale de la branche. Inversement, près de deux embauches d'alternants sur cinq se font sur les fonctions supports. Le graphique 2 ci-contre classe les domaines fonctionnels selon leur propension à recourir à l'alternance.

Graphique 2 - Part des alternants selon le domaine de métiers en 2021



Source : Roma 2022.

Certains métiers favorisent davantage cette modalité d'insertion professionnelle, aussi bien pour leur fonctionnement quotidien que dans une logique d'anticipation des besoins en ressources humaines.

Un dispositif gagnant pour les étudiants, les employeurs et la société

Pour l'étudiant-salarié tout d'abord, l'alternance constitue un moyen d'intégrer le monde du travail de manière progressive et surtout plus efficace. En mêlant théorie et pratique, l'alternant est en prise directe avec la réalité de l'entreprise sans pour autant se couper du monde académique. Cette modalité pédagogique ne s'est que tardivement imposée dans le paysage français, le recours aux stages ayant longtemps été privilégié par les employeurs. Les contrats d'apprentissage et de professionnalisation présentent pourtant l'avantage de permettre l'obtention d'un diplôme parallèlement à l'acquisition d'une expérience professionnelle et des codes de l'entreprise via la pratique d'un métier. La socialisation précoce

après de collègues en entreprise favorise le développement de compétences comportementales (« *soft skills* » : autonomie, créativité, capacité à travailler en équipe, etc.), de plus en plus recherchées sur le marché du travail et essentielles à la construction d'une employabilité durable, en complément des compétences techniques.

Pour l'employeur ensuite, le dispositif offre des formations adaptées aux besoins de l'entreprise, définies par la branche professionnelle. Dans le cas de l'assurance, France Assureurs et les six organisations syndicales de salariés représentatives participent à cette définition.

Avec un taux de conversion alternance-CDD de plus en plus élevé, l'alternance permet de mieux anticiper les recrutements et le renouvellement des effectifs. Dans le contexte actuel de tensions sur le marché de l'emploi et de difficultés de recrutement, qui touchent tous les métiers et notamment ceux de l'assurance, les embauches via ce type de contrats recouvrent une dimension de plus en plus stratégique.

La possibilité pour les jeunes de réaliser un cursus dans l'enseignement supérieur grâce à l'apprentissage constitue un élément d'attractivité pour tous les secteurs professionnels : s'engager dans un processus à la fois sécurisé (taux élevé de réussite et d'emploi) et autonomisant (prise en charge des coûts de formation, rémunération) est stimulant pour des jeunes en recherche d'une orientation professionnelle.

L'apprentissage est également un vecteur essentiel de cohésion sociale et de promotion de l'égalité des chances. Grâce à la rémunération perçue dans le cadre d'un véritable contrat de travail, l'alternance constitue en effet une solution idéale de financement des études supérieures, ouverte à tous. En offrant ainsi aux jeunes issus de tous les milieux la possibilité d'accéder à des filières où les études sont longues, l'apprentissage représente un moyen de briser le plafond de verre contrairement à la pratique des stages en entreprise qui avait tendance à renforcer le caractère élitiste de notre système éducatif.

Une dynamique à consolider dans l'enseignement supérieur

Le succès tant attendu de l'alternance, et plus particulièrement de l'apprentissage, en France est largement dû à son développement dans l'enseignement supérieur et dans les filières des services dits « à haute valeur ajoutée ». L'intégration de l'apprentissage dans les cursus universitaires ainsi que dans ceux des grandes écoles a en effet provoqué une véritable révolution culturelle et contribué à renforcer son image auprès des chefs d'entreprise, des enseignants mais aussi des étudiants eux-mêmes et de leur famille.

L'objectif du gouvernement d'atteindre un million d'apprentis à la fin du présent quinquennat ne pourra être atteint que si cette dynamique reste soutenue dans les prochaines années dans des secteurs tels que l'assurance, la banque ou le conseil. En se mobilisant de concert avec d'autres fédérations professionnelles (fédération Syntec et Association française des banques), France Assureurs a, pour le moment, su convaincre avec succès les pouvoirs publics de ne pas remettre en cause les aides et financements octroyés aux principales formations supérieures, concernant en particulier l'assurance.

La promotion des métiers de l'assurance, plus que jamais indispensable

Si l'apprentissage est enfin reconnu comme une voie d'excellence d'accès à l'emploi, les entreprises d'assurance – comme celles de très nombreux autres secteurs économiques – peinent actuellement à intégrer de nouveaux talents. Aussi, France Assureurs, en partenariat avec l'opérateur de compétences (Opco) Atlas, mène de nombreuses actions de promotion de la profession et de ses métiers auprès des jeunes et des prescripteurs en

matière d'orientation (parents d'élèves, professeurs, experts de l'orientation...).

Ceux qui rejoignent le secteur de l'assurance par défaut ou par hasard sont encore trop nombreux. Notre communication vise donc des publics non aguerris et se doit d'être visible et lisible. Les messages diffusés sont adaptés aux jeunes, à leur famille, aux acteurs de l'orientation et de l'inclusion ou encore aux établissements d'enseignement. La communication déployée, résolument multicanale, mobilise des outils pédagogiques et des supports très diversifiés : vidéos métiers de professionnels, campagnes sur les réseaux sociaux, *escape game* pour les salons d'orientation, événements digitaux.

Par ailleurs, les partenariats tissés avec des acteurs comme l'Association pour l'emploi des cadres (Apec) ou l'Office national d'information sur les enseignements et les professions (Onisep) permettent d'accroître la visibilité des métiers et de diffuser les valeurs de l'assurance, insuffisamment mises en avant (mutualisation, prévention, protection, empathie, inclusion...).

Une communication au cœur des territoires est effectuée par un réseau d'une soixantaine d'« ambassadeurs des métiers de l'assurance » qui vont à la rencontre des jeunes pour présenter leur métier, dissiper les idées reçues et répondre aux nombreuses questions. Enfin, le site jassuremonfutur.fr, véritable vitrine de l'assurance, a été créé avec les agents généraux, les courtiers, les assistants et avec l'appui de l'Opco Atlas. Les internautes y trouvent des informations pédagogiques sur la profession, des vidéos témoignages d'experts, un annuaire des formations, des actualités...

Note

1. La période d'alternance peut excéder douze mois. La population des alternants d'une année donnée est donc composée des personnes entrées dans l'année, auxquelles s'ajoutent celles embauchées les années précédentes et dont le contrat de professionnalisation ou d'apprentissage n'est pas encore achevé.

L'EMPLOI CHEZ LES AGENTS GÉNÉRAUX D'ASSURANCE

Pascal Chapelon

Président, Fédération nationale des syndicats d'agents généraux d'assurance (Agéa)

Carine Ryckeboër

*Responsable emploi et formation, Fédération nationale des syndicats
d'agents généraux d'assurance (Agéa)*

Parler de l'emploi dans les agences générales d'assurance, c'est parler du marché du travail. Dans quelle mesure l'offre de travail dans ce secteur converge avec la demande, avec les attentes des travailleurs ? Quels sont les leviers possibles pour faire coïncider au mieux les deux ? C'est ce que nous allons tenter d'explorer ensemble au travers de ces quelques lignes.

Une des particularités de ce secteur est qu'il couvre l'ensemble du territoire, quelle que soit la densité de population. Les emplois proposés par les agents généraux d'assurance sont des emplois de proximité, non délocalisables, implantés aussi bien en zones rurales, semi-urbaines qu'en zones urbaines.

Au niveau macroéconomique, nous pouvons affirmer que l'emploi dans les agences générales d'assurance se porte bien puisqu'une progression de 7 % (1) du nombre d'emplois dans la branche est à noter entre 2014 et 2019, pour atteindre désormais près de 26 000 emplois.

Ce qui est sûr, c'est que les agences générales d'assurance recrutent et que leurs besoins s'accroissent d'année en année. D'une part, la pyramide des âges montre que des volumes de départs importants sont à prévoir, ce qui offre de belles opportunités de devenir salarié d'une agence. D'autre part, les agents généraux

d'assurance doivent faire face au renouvellement des équipes, comme le montrent les indicateurs, puisque 18 % des salariés ont moins d'un an d'ancienneté.

Les enjeux d'attractivité sont multiples car ils consistent à la fois à répondre à des enjeux de recrutement ainsi qu'à des enjeux de fidélisation. Mais pour attirer des talents, comment procède-t-on ?

Parlons de nos métiers !

Depuis plusieurs années, un des axes de travail de la fédération Agéa, et plus largement de la branche, est d'améliorer la connaissance des métiers en agence. Les moyens de communication que nous avons mis en place sont à l'image des agences et reposent sur quelques principes forts : proximité, authenticité et modernité.

■ Proximité

Pour faire connaître ces métiers, nous misons de plus en plus sur l'information auprès des publics jeunes, dans les territoires. Deux cibles principales sont visées : les étudiants en bac +2/bac +3 (BTS, écoles, universités, etc.) mais aussi les lycéens en classes de première et de terminale. L'objectif est de promouvoir les métiers des collaborateurs d'agence, voire de susciter des vocations de manière précoce. Afin de structurer ces interventions, un kit pédagogique a été construit en 2020. Ce kit présente deux situations de la vie courante afin d'explorer le rôle et la plus-value de l'agence générale d'assurance, les missions et attraits des métiers des collaborateurs d'agence. Là encore, être au plus près de la réalité était un axe fort.

■ Authenticité

En complément de cet outil ludique, l'animation d'interventions passe par des professionnels de notre branche pour venir présenter dans les écoles, dans les lycées, les métiers en agence et leurs atouts. Par exemple, depuis 2021 plus d'une centaine de salariés ou d'agents généraux d'assurance sont intervenus sur le territoire pour parler de la réalité de ces métiers. Ils ont ainsi rencontré plus de 3 000 jeunes qui recherchaient une formation post-bac et près de 1 000 lycéens.

Nous sommes également de plus en plus présents sur les salons. Que ce soient les salons dédiés à l'alternance ou au recrutement, ces rendez-vous sont toujours l'occasion de parler à la fois de la réalité des métiers en agence, mais aussi des cursus permettant l'accès aux métiers, ainsi que des perspectives d'évolution. L'objectif est également de repérer les futurs talents, soit pour répondre aux demandes de recrutement, soit pour une intégration via l'alternance.

■ Modernité

Nous investissons également le champ digital pour enrichir notre palette d'outils de communication. En

complément du site Internet de la fédération Agéa, nous avons construit, avec les autres secteurs de l'assurance, une interface dédiée à nos métiers, à nos filières de formation, à la recherche d'alternants pour les recruteurs ou d'alternance pour les jeunes (« jassuremonfutur.fr »).

Des formats vidéo ont été privilégiés depuis 2021 afin de mieux correspondre aux formats de consommation d'informations des jeunes. En 2022, nous avons imaginé des formats dynamiques afin d'embarquer l'utilisateur dans une journée de travail de deux salariés d'agence ainsi que des capsules vidéo plus courtes afin d'attiser la curiosité des jeunes et les encourager à découvrir plus en détail les métiers racontés par ces deux salariés.

■ Mais continuité

Nous n'abandonnons pas complètement les supports papier plus traditionnels. Là encore, il a fallu faire preuve d'imagination pour créer un support ludique et moderne alliant informations ciblées et concises, et témoignages pour promouvoir les métiers, les qualités requises, les parcours et susciter les vocations.

Bien informé, bien motivé, il faut alors trouver le bon chemin qui mène à nos métiers.

Un métier, plusieurs modalités d'accès !

En matière de formation initiale, une étude menée en 2017 ⁽²⁾ par les partenaires sociaux a permis de confirmer qu'un large spectre de diplômes, titres et certifications permettait d'offrir des parcours de formation allant du bac +2 au master.

Souvent considérés comme trop généralistes par rapport aux besoins des agences, ces diplômes nécessitent parfois d'être complétés par des formations plus

spécifiques. Face à cette réalité deux types de stratégie sont mis en œuvre par la fédération Agéa.

D'une part la création de certifications de branche : en 2018, la branche a créé deux certifications, l'une axée autour du développement commercial et l'autre dédiée à la gestion des risques professionnels ; dans les deux cas en partant du contexte spécifique de l'agence générale d'assurance.

D'autre part, la création de partenariats avec les écoles afin de construire des contenus de formation permettant de développer des compétences spécifiques à la vie en agence en complément d'un diplôme plus généraliste (en greffant, par exemple, une formation à un tronc commun d'un BTS banque-assurance).

Ces partenariats sont l'occasion d'impliquer des agents généraux dans les enseignements coconstruits et l'animation des formations. En plus de faire connaître et de valoriser concrètement l'ensemble des métiers accessibles en agence, ces partenariats ont la vertu de sensibiliser les chefs d'entreprise que sont les agents généraux à l'accueil de jeunes talents dans leurs agences et de créer un véritable réseau sur un territoire.

En effet, l'alternance est désormais un moyen à part entière d'être recruté en agence. Depuis 2019, le nombre de contrats d'apprentissage a été multiplié par trois. Sans nier l'impact des aides de l'Etat dans cette belle progression, nous voyons dans l'alternance une réelle voie d'accès à l'emploi dans la branche.

D'ailleurs, au-delà de l'alternance, nous sommes persuadés qu'un enjeu fort existe autour des modalités d'accès aux multiples diplômes, titres ou certifications de branche. En effet, si les jeunes sont une cible privilégiée, de plus en plus de salariés intègrent la branche en deuxième partie de carrière.

Dans ce cas, les modalités de validation des acquis de l'expérience (VAE) ainsi que le maintien des financements des projets de reconversion sont des points de vigilance que nous avons en tête.

L'adaptation, une compétence indispensable dans l'exercice des métiers

Nous pouvons nous pencher sur les aspirations actuelles des personnes qui entrent sur le marché de l'emploi et voir si les emplois proposés dans la branche peuvent y répondre. En 2014 dans une enquête de l'Avise (3), les jeunes interrogés avaient identifié quatre facteurs déterminants dans leur emploi idéal : la stabilité de l'emploi, l'utilité de leur emploi, le niveau de rémunération pouvant assurer une autonomie financière, l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle.

En matière de stabilité, les agences générales d'assurance marquent des points car 89 % des embauches se font directement en CDI (à terme 94 % des salariés sont en CDI (4)).

En 2019, il ressort de l'étude de l'Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (Injep) (5) un attrait pour un métier intéressant et en autonomie (mais pas nécessairement utile à la société). Qu'en est-il pour les emplois en agence générale d'assurance ?

La convention collective (6) répertorie quatre métiers les plus représentatifs de l'ensemble des emplois rencontrés dans la profession :

- conseiller client (49 %) ;
- gestionnaire en assurance (29 %) (7) ;
- chargé de développement commercial (15 %) ;
- délégué d'agence (5 %).

Ces métiers recouvrent des réalités différentes en termes de technicité, d'expertise et de connaissance en assurance mais la plupart sont caractérisés par un relationnel client fort.

La diversité des clients et des situations du quotidien fait le sel de ces métiers. L'ennui n'y a pas sa place !

Cette affirmation est d'autant plus vraie que l'agence générale d'assurance est également très perméable à toutes les actualités et aux enjeux de société : insécurité, climat, secteur d'activité en souffrance ou en développement, cybersécurité, etc.

Les agents généraux pourraient dresser un baromètre de la société. Tout l'environnement a un impact sur une agence d'assurance et donc sur les emplois : les évolutions réglementaires, les évolutions du numérique et même les comportements des clients.

La réglementation qui régit les métiers de l'assurance évolue régulièrement (loi Chatel 2009, accord national interprofessionnel (ANI) santé 2013, loi Hamon 2014) et a un impact direct sur les professionnels du secteur et leurs emplois. En effet, dans ce contexte, la notion de formation continue prend tout son sens, à tel point qu'elle en est même devenue une obligation (directive distribution de l'assurance en 2017).

Côté digital, là encore l'adaptation est requise : nouveau mode de consommation, nouvelles exigences des consommateurs. Les agents généraux d'assurance doivent investir ces technologies en renforçant notamment leurs outils et leur présence sur les réseaux sociaux. C'est par ce biais qu'ils pourront continuer à communiquer sur leurs forces : la qualité du service, l'individualisation des contrats et bien entendu la proximité. Autant d'éléments qui peuvent avoir un impact sur la relation client, et donc sur les emplois ou la manière de les exercer.

En parallèle, la concurrence ne cesse de croître : les agences générales d'assurance doivent composer avec la vente directe en ligne, la grande distribution, les constructeurs automobiles, les professionnels de l'immobilier... Miser sur les produits et services à très forte valeur ajoutée ainsi que sur la qualité de leur expertise et du conseil délivré à leurs clients devient un enjeu clé qui peut impacter les emplois.

L'adaptation perpétuelle est le maître-mot de ce secteur et des emplois qu'il porte.

Chacun des emplois est une subtile combinaison de diverses compétences à mobiliser : des compétences juridiques et techniques, des compétences commerciales, des compétences relationnelles, des compétences organisationnelles, ainsi que des compétences numériques.

Si les aspirations des jeunes se caractérisent par la recherche d'un métier « intéressant », les atouts des métiers en agence ne sont plus à démontrer tant la combinatoire des compétences à mobiliser est variée et variable. La gestion de l'aléa (propre des métiers de l'assurance) et de l'imprévu fait vraiment partie du quotidien.

Quant à l'autonomie, là encore, les emplois proposés en agence peuvent répondre aux attentes des jeunes. En effet, avec en moyenne 3,4 salariés par agence, les agences générales d'assurance sont en très grande majorité des TPE. En plus des capacités d'adaptation déjà décrites, les emplois occupés demandent beaucoup de polyvalence et d'autonomie.

Si les attraits de ces métiers ne semblent plus à démontrer, penchons-nous maintenant sur la longévité dans la branche. On note une forme de stabilité dans les effectifs dont 38 % ont plus de dix ans d'ancienneté. Si la stabilité peut renvoyer à la notion de fidélisation, il nous paraît important d'analyser les éléments pouvant l'impacter.

Leviers de fidélisation : agir au niveau d'une branche, d'une fédération, d'une agence

Quels sont les facteurs de fidélisation et les leviers mobilisables par les différents acteurs de ce secteur ? De notre point de vue, au moins six leviers impactant la fidélisation peuvent être identifiés :

- les conditions d'emploi (CDI/CDD, rémunération

et évolution/grilles, avantages sociaux, horaires/indisponibilités) ;

- les conditions de travail (pénibilité physique, pénibilité psychique et risques psychosociaux, dynamiques concrètes de prévention, aides matérielles et psychologiques/aménagement des locaux) ;
- l'organisation et le contenu du travail (sens du travail, variété des types de tâches, possibilités d'initiatives et de décisions, maîtrise de son planning, travail en équipe/coopération et soutien) ;
- la formation et l'évolution professionnelle (formation et développement des compétences, acquisition de compétences valorisables ailleurs/VAE, possibilités d'évolution professionnelle) ;
- les modes de management (formalisation du cadre d'intervention : fiche de poste, fiche de mission, planning, valorisation du travail effectué, soutien face aux difficultés, qualité de la relation et de l'écoute, entretien individuel) ;
- le climat et le dialogue social (information régulière des salariés sur la vie et les évolutions de l'organisation, organisation d'événements conviviaux, existence d'un comité social et économique (CSE), dynamique de négociation/signature d'accords d'entreprise).

L'identification de ces facteurs de fidélisation nous conduit à pouvoir envisager les stratégies et différents niveaux de leviers possibles : au niveau de la branche, au niveau de la fédération Agéa et ce qui relève du niveau de l'agence même.

■ Les leviers au niveau d'une branche

La branche a une responsabilité forte pour ce qui touche notamment aux conditions d'emploi. En l'occurrence les partenaires sociaux jouent leur rôle et ont permis la signature de sept accords concernant les salaires minima. Le système de classification a également été revu en 2019 afin d'être modernisé, tant

pour les intitulés d'emploi que pour la mise en place de critères classants permettant de valoriser le degré de technicité, le degré d'autonomie et la prégnance du relationnel dans chaque emploi.

Depuis plus de vingt ans, la branche s'est emparée d'un autre sujet majeur : celui de la formation professionnelle. Depuis le 26 novembre 2015, un versement « conventionnel » au titre de la formation professionnelle montre la volonté des partenaires sociaux d'allouer les moyens financiers pour permettre la professionnalisation et la sécurisation des parcours professionnels. La branche a également été précurseur en signant un accord pour la promotion par l'alternance (pro-A) dès 2020. Ces dispositions conventionnelles sont venues soutenir financièrement des initiatives antérieures. En effet, dès 2003, un dispositif de formation continue de grande ampleur a été mis en place au travers du projet « Cap Compétence ». Ce dispositif, qui perdure aujourd'hui, permet de couvrir les besoins de formation spécifiques à l'assurance et spécifiques au contexte d'emploi en agence, en formant plus de 12 000 stagiaires par an.

■ Les leviers au niveau de la fédération Agéa

La fédération Agéa, en parallèle de sa mobilisation intense au niveau de la branche, peut compléter son action notamment en matière d'outillage. En effet, la fédération accompagne les agents, pour les soutenir, en tant que manager, notamment dans la formalisation du cadre d'intervention (modèles de fiches de poste, trames d'entretien...).

De manière plus subtile, certains outils ont été créés afin que les agents puissent effectuer un diagnostic de leur agence tant en matière de développement que d'organisation interne. En analysant les forces et les faiblesses de l'agence, le diagnostic, complété de séances de coaching peut avoir un impact tant sur les facteurs tels que l'organisation interne et le contenu du travail des salariés, que sur son management ou le dialogue social.

■ Les leviers propres aux agences

Les agents généraux, en tant qu'employeurs, ont ensuite la main pour mettre en œuvre d'autres leviers qui participent à la fidélisation de leurs salariés. Le marché de l'emploi est en pleine mutation, les profils et attentes des candidats sont en évolution. L'histoire nous montre que les agents généraux s'adaptent perpétuellement à leur environnement. Tous les éléments sont donc réunis pour que l'emploi offert dans l'assurance, au sein des agences générales, puisse rencontrer son public. Dans tous les cas, l'ensemble des acteurs de cette branche est mobilisé pour agir dans ce sens !

Notes

1. Chiffres issus de l'Observatoire des métiers et des qualifications des personnels des agences générales d'assurance, étude 2020.

2. Chiffres issus de l'étude « Préparer les talents de demain : faciliter l'accès aux métiers de la branche et sécuriser les parcours professionnels des salariés des agences générales

d'assurance » menée par les partenaires sociaux de la branche des personnels des agences générales d'assurance, 2017.

3. Avise-Cesod, synthèse de l'étude « Perception des jeunes sur l'emploi dans l'économie sociale et solidaire », avril 2014. https://base.socioeco.org/docs/avise_syntheseetudejeunesse.v.5.pdf

4. Chiffres issus de l'Observatoire des métiers et des qualifications des personnels des agences générales d'assurance, étude 2020.

5. Injep, Analyses et synthèse, « Les jeunes face au travail : un regard ambivalent, reflet de disparités », n° 24, juin 2019. https://injep.fr/wp-content/uploads/2019/06/IAS_24_Les-jeunes-face-au-travail_BD.pdf

6. Avenant n° 1 à la convention collective nationale du personnel des agences générales d'assurance du 2 juin 2003, portant sur la révision de la classification des emplois, signé le 25 juin 2019.

7. Chiffres issus de l'Observatoire des métiers et des qualifications des personnels des agences générales d'assurance, étude 2020.

L'ASSURANCE UN SECTEUR ATTRACTIF

Fabrice Domange

Président, Marsh France

Hélène Bajoux

Responsable communication et marketing, Marsh France

Bien que très dynamique en termes de croissance et de recrutement, le secteur de l'assurance fait aujourd'hui face à une pénurie de talents. Les métiers de l'assurance ont considérablement évolué ; certes leur attractivité aussi, mais pas au même rythme. Comment accélérer la transformation de l'image du secteur, lui redonner ses lettres de noblesse et mettre en lumière tout l'intérêt, la modernité et la richesse de ses métiers ?

Les sociétés humaines sont à la fois de plus en plus conscientes des risques qui les menacent et de plus en plus averses à ces risques. Par ailleurs, l'âge et la richesse augmentent le besoin d'assurance. Porté par ces tendances lourdes le secteur de l'assurance évolue aussi vite – voire plus vite – que les sociétés humaines ou les économies qu'il contribue à renforcer. Les dernières décennies ont vu ces mouvements s'accroître, s'affoler parfois, et à l'instar de nos environnements sociétaux, politiques et économiques, les métiers de l'assurance sont désormais bien différents de ceux d'il y a vingt ans.

Il suffit de se pencher sur la dernière édition du *Global Risk Report* (1), présenté chaque année à

Davos lors du Forum économique mondial, pour réaliser à quel point les risques majeurs identifiés actuellement sont inédits.

Parmi les principaux risques mis en lumière par le rapport, tant en termes de probabilité à court terme que de sévérité, on trouve notamment la cybervulnérabilité, les risques environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) et la concurrence dans l'espace. Autant de menaces qui ne sont apparues que très récemment sur le radar des risques internationaux.

L'assurance se transforme en effet avec l'actualité, et même un peu avant elle. Combien d'innovations, d'avancées dans tous les domaines a-t-elle rendues

possibles ? Les applications commerciales de l'espace, y compris les fusées et les satellites, seraient-elles envisageables sans assurance ? La recherche médicale, les technologies pourraient-elles progresser à la même cadence ? Les transports maritimes et aériens qui ont transformé nos sociétés auraient-ils pu connaître leur développement ? Car c'est un fait, la protection de nos environnements et des investissements, dans tous les sens de ces termes, est la condition *sine qua non* pour permettre aux entrepreneurs et aux visionnaires d'avancer et de créer de nouvelles perspectives.

Depuis ses origines (un papyrus vieux de 4 500 ans relate qu'en Egypte les tailleurs de pierre avaient déjà constitué une caisse d'entraide), l'assurance n'a cessé de s'adapter aux nouveaux enjeux et paysages du risque, et de s'approprier les progrès technologiques pour améliorer sa proposition de valeur, enrichir son offre et même bien plus que cela, son essence même, sa raison d'être, son fondement : la maîtrise du risque.

De fait, statistiques, projections, placements... S'ils résonnent encore de nos jours, ces savoir-faire traditionnels de l'assurance se sont enrichis d'autres notions telles que le conseil, l'analyse, l'innovation. La conviction que ces talents devaient avant tout servir le client assuré a conduit Marsh McLennan à inventer il y a cent cinquante ans, en 1871, le métier de courtier mandataire de ses clients.

Au fur et à mesure qu'apparaissent des risques émergents, d'une gravité inédite due à l'interconnexion des systèmes du monde entier, l'assurance prend une place nouvelle au sein des conseils d'administration, des instances de gouvernance et de stratégie, et même de la scène politique.

Paradoxalement, alors même qu'il revêt une importance et une sévérité toujours croissantes, le risque autrefois perçu comme une fatalité est devenu de plus en plus prévisible, contournable, réductible grâce à la prise de conscience et à la responsabilisation collective. La maîtrise du risque est devenue une obligation, l'assurance venant aujourd'hui couvrir l'imprévisible et même l'inimaginable.

Dès lors il n'est pas surprenant que l'assurance ait connu un fort développement et vu son attractivité s'amplifier.

L'assurance est en effet une branche très dynamique en termes de recrutement, notamment ces toutes dernières années. En 2020, malgré la crise sanitaire, les effectifs du secteur ont affiché la plus forte croissance de la décennie à +1 %, ce qui représente plus de 15 000 personnes recrutées. Cette évolution reflète la tendance haussière engagée depuis 2016 (2). Il en résulte aussi une diminution de l'âge moyen des employés du secteur, la proportion des moins de trente ans augmentant parmi les nouvelles recrues.

Cependant, l'image et l'attractivité de l'assurance n'ont pas évolué aussi vite que ses métiers et le secteur fait maintenant face à un déficit en ressources humaines, ce qui constitue naturellement un défi pour répondre aux besoins croissants en assurance des entreprises, des institutions, des individus.

Il nous appartient, à nous acteurs de l'assurance ainsi qu'à nos instances représentantes, telle France Assureurs, de faire davantage découvrir et de promouvoir plus vivement nos métiers, ainsi que de mener auprès des pouvoirs publics davantage d'initiatives pour élargir l'accès à l'enseignement supérieur, renforcer et diversifier les parcours de formation, étoffer les connaissances de nos professionnels de demain.

C'est un travail nécessaire mais il est de taille et de longue haleine, et nos nécessités sont pressantes.

Aussi, à court terme, nos perspectives pour étoffer nos équipes se tournent essentiellement d'une part vers la mobilité intra-secteur, et d'autre part vers l'élargissement des viviers de recrutement.

En ce qui concerne la mobilité, il est intéressant de noter que près d'un salarié de l'assurance sur six a changé d'emploi en 2020, soit en quittant son employeur pour une autre entreprise dans l'assurance (8,6 %), soit en évoluant au sein de sa société (7,1 %).

Enfin et surtout, le recrutement de collaborateurs issus d'autres formations telles que la finance, l'ingénierie ou encore le conseil, vient enrichir notre profession de leurs talents et de leurs compétences. Les acteurs de l'assurance font désormais appel à des savoir-faire diversifiés et pointus dans une multitude de secteurs.

Pour ceux-là comme pour ceux issus de cursus plus traditionnels, l'attractivité se cultive avec soin. Et pour l'employeur, qu'il soit dans l'assurance ou dans tout autre secteur, l'enjeu est de taille : satisfaire les aspirations et les exigences des nouvelles générations en matière de mobilité et d'agilité, d'équilibre vie personnelle/vie professionnelle ; garantir un apprentissage tout au long du parcours professionnel ; et surtout assouvir leur quête d'intérêt et de sens est devenu indispensable.

Le télétravail, dont bénéficiaient déjà 23,5 % des salariés de l'assurance avant la crise sanitaire, rencontre désormais une appétence nettement plus marquée, en particulier chez les jeunes actifs et chez les cadres. Les entreprises du secteur ont entendu le message et joué le jeu puisque les salariés de l'assurance sont aujourd'hui 53 %, soit une majorité, à en bénéficier.

De nombreuses sociétés de courtage ou entreprises d'assurance se sont aussi résolument attelées à relever le défi de la formation. En 2020, environ 90 % des salariés du secteur ont bénéficié d'au moins une action de formation.

Sur ce point, Marsh n'est pas en reste et a largement développé et diversifié son offre de formation. Depuis cinq ans, notre programme « Marsh Graduate Development » permet à nos jeunes recrues de vivre une expérience intensive pendant deux ans, conçue sur-mesure sur la base d'un large catalogue de formation pour améliorer tant leurs compétences professionnelles que leurs aptitudes personnelles.

Nous nous efforçons aussi d'apporter à nos talents de tous âges visibilité et opportunités de carrière, sur le territoire français comme à l'international, grâce à

l'envergure mondiale de notre groupe (voir encadré). Et ce, non seulement chez Marsh mais également au sein du groupe Marsh McLennan, idéalement positionné grâce à son éventail d'expertises complémentaires unique : Oliver Wyman, conseil en stratégie et en transformation des entreprises ; Mercer, conseil en ressources humaines ; Guy Carpenter, courtage en réassurance ; et Marsh, conseil en risque et courtage d'assurance.

Aurélien Perpoil, 33 ans
Client Executive, responsable bureaux
Corporate Paris et Grand Est

« La direction de Marsh France, après dix ans de collaboration, m'a permis de poursuivre mon parcours professionnel au sein du groupe en rejoignant les équipes de Marsh au Canada. Dans un secteur aussi dynamique que l'assurance, le management a tenu compte de mes aspirations et du champ des possibles que suggère un groupe international comme Marsh.

Au travers de ce projet, j'ai bénéficié d'un véritable accompagnement, découvert l'unicité et la force de Marsh. »

Si l'on considère uniquement l'importance du réseau de Marsh, son emprise globale (plus de 500 bureaux dans 130 pays), sa position de leader mondial, il est relativement aisé d'en déduire la profondeur et la variété de nos expertises, la densité et le prestige de notre portefeuille de clients, la richesse de nos bases de données et donc de nos capacités de benchmarking... Autant d'arguments propres à séduire de nouvelles recrues et à susciter l'envie de nous rejoindre.

Enfin, et c'est sans doute le plus important mais le plus difficile, il nous faut apporter du sens à nos activités et en faire une réalité concrète, incarnée par le leadership et partagée au quotidien avec les équipes.

Quel objectif nous anime ? Dans quel but agissons-nous ? sont des questions fondamentales, auxquelles le secteur de l'assurance peut heureusement apporter

de vraies réponses en mettant l'accent tant sur la noblesse que sur l'impérieuse nécessité de nos missions « pour le bien commun », soit le « *Greater Good* », selon la charte de valeurs du groupe Marsh McLennan : la protection des personnes, des biens, des savoir-faire, des installations, associée à l'accompagnement du progrès dans tous les domaines.

Notre secteur est dynamique et il a du sens, nos métiers sont utiles et même indispensables, variés et passionnants : soyons-en fiers, soyons-en heureux,

soyons le reflet de l'attractivité du secteur de l'assurance, pour donner envie aux meilleurs talents de nous rejoindre !

Notes

1. <https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2022/>

2. Voir le rapport de l'Observatoire sur les métiers et les formations des salariés de l'assurance, Roma 2021.

L'ACTUAIRE AU CŒUR DES TRANSFORMATIONS

Laurence Bauduin

Directrice générale, Gan Prévoyance

Présidente, Institut des actuaires

David Dubois

Directeur partenariats et synergies, Groupe Prévoir

Ancien président de l'Institut des actuaires

En 2020, l'Institut des actuaires, qui organise et représente la profession actuarielle en France, célébrait confidentiellement son cent trentième anniversaire. Créée en 1890, stabilisée statutairement dans sa forme actuelle au tournant des années 2000, l'association professionnelle des actuaires compte aujourd'hui près de 5 000 membres, soit un peu plus de 8 % de l'effectif mondial d'actuaires, au sens de l'Association actuarielle internationale (AAI). Des indicateurs qui témoignent de l'assise solide de l'actuariat dans l'Hexagone, confortée par un positionnement affirmé d'excellence au service de l'intérêt général, qui font de l'Institut des actuaires une référence de place et un interlocuteur régulier des pouvoirs publics sur les sujets qui relèvent de sa compétence. Un ancrage ferme, pérenne, qui pourrait laisser penser à une profession actuarielle figée, exemptée des impacts des transitions que traversent nos sociétés et nos entreprises.

Il n'en est rien. Dans les faits, l'actuariat ne fait nullement exception aux vagues de transformations qui semblent traverser l'ensemble des secteurs et métiers, en particulier sous l'influence des évolutions technologiques. Dans son cas s'ajoutent des évolutions réglementaires, comportementales, et un accroissement des risques comme de l'aversion à ces derniers qui conjointement accélèrent certains besoins de transformations professionnelles. Un phénomène qui s'accélère sur la quinzaine d'années écoulée, sans pour autant provoquer de véritable révolution. Ancré au cœur d'organismes privés ou publics soucieux du long terme, héritier de fondamentaux techniques, structurels, même moraux, qui en ont fait une profession à part depuis ses origines, l'actuariat opère une mue discrète mais certaine sans renoncer à ce qui le caractérise.

Pour bien saisir ce mouvement de « maintien dans la continuité », il faut rappeler ce que sont ces fondamentaux. Au moment où elle se formalise, vers la fin du XVII^e siècle, la science actuarielle constitue déjà par sa très grande spécialisation un courant à part. A la fois très ouvert – il doit prendre en compte les apports d'autres disciplines, ce qui est d'ailleurs l'un de ses impératifs actuels – et très focalisé – il s'agit d'appliquer des principes mathématiques pointus aux domaines très particuliers de l'assurance et de la finance –, l'actuariat ne s'adresse qu'à un nombre restreint de spécialistes. Lesquels, qui plus est, ont très tôt adopté une autre caractéristique professionnelle qui les singularise : celle d'exercer conformément à des normes et standards applicables internationalement, en vertu de la nature « universelle » de l'objet de leurs travaux.

Dès 1895, l'existence d'une Association actuarielle internationale, fédérant les associations nationales – plus de 160 regroupant plus de 60 000 actuaires de nos jours –, structurant la profession en termes de socle scientifique, de méthodes et de comportement, est une autre particularité. Elle implique, au-delà de développements de marché variables selon les régions du monde où réglementations et opportunités diffèrent, une certaine uniformité de la profession actuarielle. Être actuaire membre de l'une des associations constituant l'AAI, c'est ainsi, sous certaines conditions, être reconnu « *fully qualified* » partout où l'actuariat s'exerce conformément à ses principes. Une opportunité d'une grande exigence : excellence, discipline, déontologie professionnelle, et service de l'intérêt général sont les piliers partagés de cette communauté de « *fellows* ». Laquelle, paradoxalement très habituée aux échanges et à la coopération en son propre sein, a longtemps mené dans celui des organisations qui l'emploient une existence aussi indispensable que discrète : hyperspécialisée, animée par un esprit régulièrement à contre-courant des préoccupations de l'époque, la profession actuarielle a conservé une tradition de relative réserve. Relative, car l'un de ses premiers « défis » d'évolution a précisément visé ce trait de caractère – et c'est d'ailleurs toujours le cas, nous y reviendrons.

Au cours des deux dernières décennies, la profession actuarielle, comme nombre d'autres, a dû accélérer sa mutation sous l'effet de trois mécanismes conjugués : l'impact des évolutions réglementaires, celui des évolutions technologiques, et celui des transformations de marché. Les premières – Solvabilité II, Bâle III... –, réponses directes du régulateur aux crises dangereusement profondes qui ont traversé les secteurs financiers et de l'assurance, ont eu pour effet final de placer l'actuariat au cœur de la décision. Mais encore a-t-il fallu avant cela que l'actuariat décale sensiblement ses habitudes, du savoir-faire vers un peu plus de « faire savoir ». L'exemple de la transposition de Solvabilité II en droit français est éclairant pour le cas particulier de l'actuariat hexagonal. Dès 2011, les lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des entreprises d'assurance posent les caractéristiques d'une « fonction actuarielle » parmi les fonctions clés. En 2014, l'EIOPA confirme l'orientation en préconisant l'instauration d'une fonction actuarielle et d'une fonction gestion des risques. Mais dans l'intervalle, le champ du « qui ? » reste ouvert : contre toute évidence, l'actuaire n'est pas expressément désigné comme le plus à même d'endosser cette responsabilité. En France, où la profession n'est pas protégée par un ordre, les conditions de la mise en application de Solvabilité II sont scrupuleusement suivies. L'Institut des actuaires, représentant la profession, multiplie les contributions et renforce sa communication, y compris grand public. Son mot d'ordre « éclairer les risques, tracer l'avenir », dont l'actualité reste confirmée, fait sortir la réputation de la profession des (présumés rébarbatifs) certifications des tables de mortalité et calculs de provisions pour l'inclure dans la (très ouverte) gestion des risques. La filiale de formation de l'Institut des actuaires, nouvellement créée pour dispenser une offre spécifique à ces professionnels et à leurs entreprises, prend le nom d'Institut du risk management.

Depuis 2016, la mise en œuvre de Solvabilité II a largement repris les recommandations citées plus haut, consacrant une fonction actuarielle bien définie, appelant pour son exercice des professionnels de haut niveau dument formés à l'ensemble des matières que

doit maîtriser la gouvernance. Soit, outre une solide appréhension de la matière actuarielle, la gestion des risques en entreprise (ou *Enterprise Risk Management* – ERM), le management, la communication... et une posture professionnelle de probité que garantit opportunément l'appartenance à une association professionnelle. Ces implications liées à l'évolution réglementaire impactent bien sûr différemment la population d'actuaire en France : tous n'ont pas vocation à assumer la fonction actuarielle, la fonction gestion des risques, voire les deux, dans leur entreprise. En revanche, tous sont désormais concernés par l'obligation de perfectionnement professionnel continu mise en place alors pour garantir le maintien des compétences des membres de l'Institut des actuaires ; tous peuvent accéder à la qualification internationale CERA (*Certified Enterprise Risk Analyst*) après avoir suivi le cursus d'actuaire expert ERM ; tous ont vu le champ de leurs responsabilités potentielles s'élargir – un motif de fierté professionnelle, porteur d'un sens qui s'avère de nos jours particulièrement utile comme nous le verrons ultérieurement.

Concernant les évolutions technologiques, il convient de relever qu'elles contiennent a priori menaces et opportunités. Au chapitre des bénéfices pour la profession, bien sûr, l'accroissement des capacités de calcul et la disponibilité d'un nombre croissant de données. *Data science*, *blockchain*, algorithmes irriguent et agitent la recherche actuarielle autant que les métiers connexes car ils ouvrent la voie à nombre d'innovations – souvent déguisées en disruptions. Les jeunes actuaires arrivant sur le marché ne sont pas fondamentalement différents de leurs aînés en ce qui concerne les fondamentaux scientifiques et académiques. Cependant, grâce aux avancées technologiques, ils bénéficient d'outils (algorithmes et intelligence artificielle) et de matériaux (données massives) qui leur permettent d'outrepasser très largement les champs d'investigation et les résultats de ceux qui les ont précédés, en pensant leur rôle en dehors de la prolongation des tendances. Prospective par scénarisation et analyse prédictive sont deux nouvelles compétences que les actuaires doivent développer et intégrer tant

dans leurs tâches « traditionnelles » (tarification, provisionnement et évaluation des risques) que dans le cadre des nouveaux secteurs dans lesquels ils pourront exercer leur art (comptabilité et communication financière, marketing et relation client et planification stratégique).

Le contrepoint, cependant, en est que l'actuariat n'est pour une fois pas seul sur le terrain, et doit y apporter la preuve de sa légitimité. Pourquoi faudrait-il des actuaires si des robots savent faire autant et plus vite ? Pourquoi faudrait-il des actuaires si d'autres professionnels de la donnée peuvent prendre en charge son analyse et son pilotage ? La réponse se situe dans l'exposé précédent : s'ils partagent aujourd'hui des matériaux et des techniques avec d'autres professionnels, les actuaires restent les seuls à disposer d'un socle scientifique à la solidité régulièrement éprouvée, étayé par la pluridisciplinarité intrinsèque à leurs champs d'application, et (à la différence des machines) un entraînement constant au discernement immédiatement mobilisable au service d'une compréhension et d'une maîtrise des risques. Confronté au sujet de la diversification des métiers exercés par ses membres, l'Institut des actuaires a conduit en 2019 une étude interne questionnant l'avenir de la profession, au regard d'un risque présumé de dispersion. Il en ressort qu'au contraire, l'actuariat, matière vivante, ne peut que s'enrichir des possibilités nouvelles qu'apportent ces nouveaux métiers – tout comme il s'est « étoffé » par le passé à mesure que se développaient de nouveaux champs d'application (de l'assurance vie et la finance vers l'assurance non-vie, par exemple), ou de nouveaux secteurs, à l'instar de celui du conseil, en fort développement. Une profession, donc, et des métiers, dont le socle commun reste l'excellence scientifique, l'ouverture à la pluridisciplinarité, et le sens de l'intérêt général partagés par tous ses membres. A charge pour l'Institut des actuaires de cultiver la richesse que constitue cette proximité, en stimulant les échanges entre les communautés d'actuaire, et en motivant de futurs professionnels à en saisir les opportunités.

Un mouvement qui pourrait être naturellement soutenu par une troisième grande vague de transfor-

mations, celles qui sont portées par le marché lui-même. Avec deux tendances fortes : la multiplication des risques et l'accroissement de l'aversion à ces derniers, d'une part ; la migration de l'offre vers toujours plus d'individualisation d'autre part. Comprendre : en amont toujours plus de risques à appréhender, mesurer, assurer et réassurer, et en aval toujours plus de finesse à rechercher dans la construction d'une « expérience client » qui modifie singulièrement les manières mêmes de fonctionner au sein des entreprises.

Concernant les risques, toujours plus divers, imbriqués et complexes, l'expérience collective vécue depuis le printemps 2020 est absolument sans appel. Puisque même l'impossible peut se produire, il faut tout à la fois investiguer la nature « holistique » des risques et renforcer les moyens de leur connaissance. Avec à la clé un besoin renforcé d'ouverture intellectuelle et d'agilité dans la collecte de données pertinentes et suffisamment fiables qui constituent un double défi pour les actuaires. L'autre, sur le versant aval cette fois, vise la manière de construire et d'adresser au client final, particulier ou personne morale, une offre qui le satisfasse (plus que celle de la concurrence). Pour atteindre cet objectif, le secteur de l'assurance, qui reste l'employeur majoritaire des actuaires en France, a fait évoluer ses pratiques vers plus de transversalité (en interne) et plus de souplesse (pour le client), les deux permises, incidemment, par les évolutions technologiques déjà évoquées. Le résultat en est un déplacement de l'actuaire dans la chaîne de valeur, de la collecte et l'analyse de données de plus en plus nombreuses et individualisées, par des moyens diversifiés (*open data*, objets connectés, réseaux...), à la vérification des aspects de déontologie, de confidentialité, de protection, et tous autres aspects visés par le réglementaire, quand il ne s'agit pas d'un questionnement éthique, comme sur le sujet de l'intelligence artificielle.

Où l'on retrouve la nécessité pour les actuaires de « travailler » leur communication : finalement en interface avec de plus en plus de fonctions et de métiers, dans des organisations dont le fonctionnement comme l'objet (le risque) se transversalisent, la

valeur ajoutée de ces experts se situe aussi dans leur capacité à mettre leurs travaux au service d'une intelligence collective accrue. Les actuaires ne feront pas l'économie de l'apprentissage de certains *soft skills* pour prendre leur pleine part à ces développements.

Accroissement des responsabilités pour certains, défis technologiques pour beaucoup, ouverture du champ et compétences relationnelles pour tous : à bas bruit, la mutation de la profession est bien engagée, occasionnant de nouveaux défis, en particulier celui de son attractivité. Questionnés sur leurs motivations dans le choix de l'actuariat, près des trois quarts des répondants à une enquête diligentée par l'Institut des actuaires en 2019 soulignaient les nouveaux usages et les nouveaux concepts – économie collaborative, cyber, assurance affinitaire, etc. – applicables à l'assurance, et plus des deux tiers relevaient la diversification des missions. Plus d'un sur six avait choisi de se spécialiser dans le marketing, le commercial, la distribution et les nouvelles offres. Deux preuves qu'au sein de la profession, l'ouverture à de nouveaux champs ou métiers n'est pas un sujet. Reste à en convaincre de futurs nouveaux professionnels, car à l'instar d'autres professions, l'actuariat est actuellement confronté à la raréfaction des profils scientifiques. Et plus encore de profils féminins, alors que s'observait dans la dernière décennie un accroissement notable de la part des jeunes femmes parmi les nouveaux actuaires. Un argument de conviction pourrait se trouver dans les valeurs de l'actuariat. Ce sens, évoqué plus haut, recherché en particulier par les *millennials* (ils étaient plus de 50 % à le mettre en avant dans l'enquête de 2019), dont la quête se révèle exacerbée chez les plus jeunes par l'ensemble des crises que traversent nos sociétés. Car c'est bien là aussi où résident les enjeux actuariels pour demain : capter les signaux faibles des grandes évolutions et bouleversements dans tout le spectre environnement, social et gouvernance (ESG) pour les traduire en signaux interprétables pour une prise de décision éclairée.

Outre ses indéniables atouts intellectuels, son positionnement au service de l'intérêt général, au cœur des mécanismes décisionnels de secteurs structurants

pour nos sociétés, confère à l'actuariat une orientation singulièrement conforme aux attentes de l'époque. Reste à la profession, au travers de son association

professionnelle comme de l'exemplarité des parcours de ses membres, à en convaincre les talents qui la feront (encore) progresser demain.

4.

Etudes et débats

■ Arthur Charpentier

Le risque climatique, une tendance lente de long terme ?

Les débats de Risques

■ Bertrand Labilloy, Michael O'Sullivan, Patrice Paulet et Jean-Paul Thomas

Assurance et guerre

Actualité de la Fondation du risque

■ Esther Mbih

Quel rôle joue l'information pour inciter les chômeurs à suivre des formations ?

Livres

Gilles Bénéplanc, Arthur Charpentier et Patrick Thourot
Manuel d'assurance par Daniel Zajdenweber

Christian Aubin
L'émission des billets de banque par Pierre-Charles Pradier

Pascal Bruckner
Le sacre des pantoufles par François-Xavier Albouy et Carlos Pardo

LE RISQUE CLIMATIQUE

UNE TENDANCE LENTE DE LONG TERME ?

Arthur Charpentier

Professeur, Université du Québec à Montréal

Dans la plupart des scénarios qui évoquent les changements climatiques, on nous parle de projections avec pour horizon 2050, voire 2100, des échelles de temps tellement lointaines qu'on a l'illusion que les risques majeurs seront seulement pour les « générations futures ». Et ces scénarios évoquent des possibilités de hausse de 1,2 °C ou 4 °C d'ici plusieurs décennies, chiffres qui devraient sembler dérisoires quand on est habitué à voir des températures varier de 10 °C ou 20 °C au sein d'une même journée, de 15 °C, 20 °C voire 30 °C entre l'hiver et l'été. Dans ce contexte, comment penser enfin sérieusement le risque climatique ?

Le message passe-t-il ?

Avant d'espérer des actions concrètes, il est important de prendre conscience de la gravité du risque à venir. La canicule de l'été 2022 aura marqué les esprits, et pourtant, quand on regarde la manière dont les médias ont eu tendance à parler des vagues de chaleur au cours des dernières années, on peut légitimement s'interroger. O'Neill *et al.* [2022] ont examiné la couverture médiatique visuelle des canicules de 2019 en France, en Allemagne, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni. Comme ils l'expliquent, la grande majorité des images utilisées étaient associées à l'idée de « *fun in the sun* », avec des photographies de personnes s'amusant dans l'eau, ou au bord de l'eau. Et lorsque les images décrivent vraiment le danger de ces chaleurs extrêmes, il n'y a personne sur ces photos. Ce cadrage visuel des canicules est problématique, en cachant les personnes vulnérables.

Mais si on veut être juste et rigoureux, il convient d'admettre que la réalité est complexe, et parler de la température seulement ne suffit pas. Sherwood et Huber [2010] ont montré qu'en plus de la température, il convient de tenir compte du taux d'humidité : une température humide ⁽¹⁾ de 35 degrés serait la limite supérieure acceptable, au-delà de laquelle le corps humain ne peut plus se refroidir en évaporant la sueur de la surface du corps pour maintenir une température centrale stable. Lors de la canicule de Chicago de 1995, qui avait causé plusieurs centaines de décès, une température de 29 degrés (seulement) avait été dépassée, sur une journée, comme le rappelle Klinenberg [2022]. De même, lors de la canicule de 2003 qui avait tué plusieurs dizaines de milliers de personnes en Europe, la barre des 30 degrés n'avait pas été dépassée. Ajouter quelques degrés, ce n'est pas ajouter « un peu » de désagrément. La fonction de bien-être en fonction de la température est très loin d'être linéaire quand on arrive dans les températures extrêmes. Avoir des températures de 5 °C au-dessus

de la moyenne saisonnière au printemps peut enchanter la majorité de la population, mais au cœur de l'été, cela peut rapprocher dangereusement de niveaux qui mettent des vies en danger, comme l'a montré la vague de chaleur survenue au Pakistan au cours de l'été 2022 (2).

Evolution linéaire ou exponentielle ?

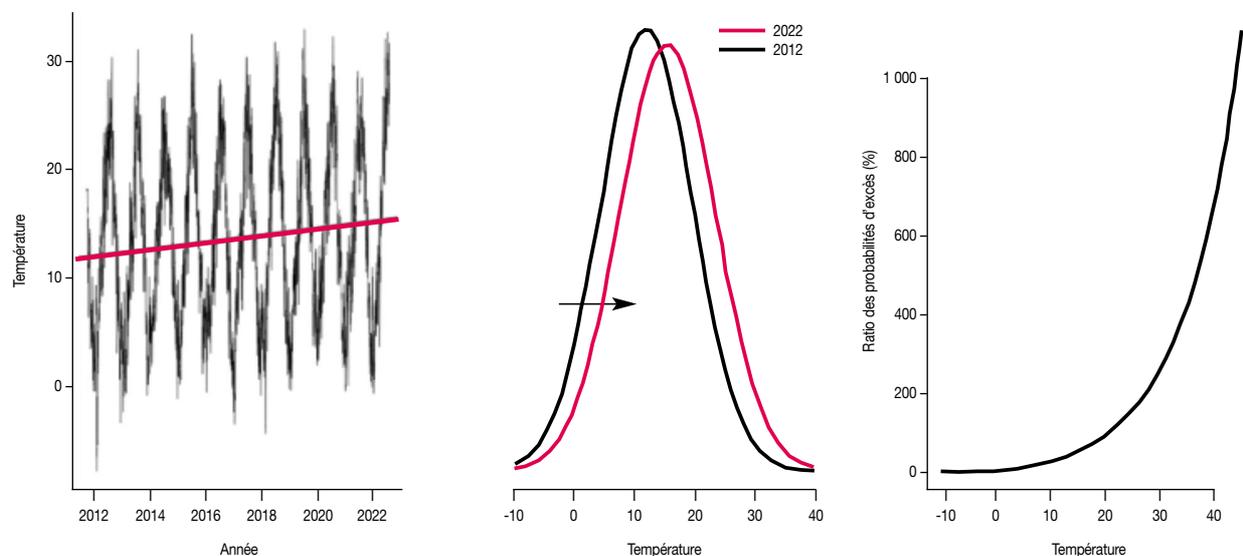
La principale erreur quand on parle de changement climatique, c'est de croire qu'il s'agit seulement d'une « évolution linéaire » de la température, qui se traduira par une « évolution linéaire » des risques. C'est par exemple ce que l'on observe sur le graphique 1, avec à gauche l'évolution de la température observée à Chambéry, sur dix ans, avec une « croissance linéaire » de la température journalière moyenne, avec un gain de 3,2 °C sur dix ans.

A gauche, une tendance linéaire a été ajustée à la température moyenne observée, chaque jour. Au centre, on observe la translation (vers la droite) de la

distribution de la température sur l'année (si on suppose que la température suit une loi normale, comme cela se retrouve illustré dans plusieurs rapports du Giec, par exemple Giec 2022). Sur la partie de droite, on observe l'évolution du rapport entre la probabilité de dépasser x °C en 2022, et la probabilité de dépasser x °C en 2012. Il y a ainsi cinq fois plus de chance de dépasser 35 °C en 2022 qu'en 2012. On notera la croissance (quasiment) exponentielle de ce ratio, correspondant à la probabilité d'avoir une vague de chaleur (Charpentier [2022] revenait sur la difficulté de percevoir des croissances exponentielles).

Sur ces données, on peut estimer le gain à 3,2 °C sur dix ans, ce qui est bien plus important que les ordres de grandeur de variations de températures évoqués dans la plupart des rapports sur le climat (à commencer par la synthèse du Giec). En effet, ces rapports évoquent un réchauffement climatique de +1 °C ou +4 °C par rapport à la période préindustrielle, sous l'angle de températures globales moyennes. Or le changement climatique est loin d'être uniforme dans l'espace, certaines régions du globe se réchauffant bien plus que d'autres. Et les scénarios de réchauffement sont au niveau planétaire, ou au niveau de grandes régions comme l'Europe ou le bassin méditerranéen.

Graphique 1 - Température moyenne journalière dans la banlieue de Chambéry, entre 2012 et 2022 à gauche, distribution de la température en 2012 et en 2022 au centre, et comparaison des probabilités de dépasser une température donnée



Source : données de l'auteur.

Il est assez nouveau d'avoir des évolutions à l'échelle de (petites) métropoles. La distribution des températures peut aussi changer avec un changement en moyenne (celui dont on parle souvent) mais aussi, potentiellement, de variance, comme le rappellent Douville *et al.* [2021]. Sur le graphique 1 (p. 104), la variance a légèrement augmenté au cours de la dernière décennie, ce qui se traduit par davantage d'étalement, et donc davantage d'extrêmes.

Pour illustrer les conséquences non linéaires d'une croissance linéaire de la température, on peut mentionner le cas des ouragans. Reed *et al.* [2020] ont montré que l'ouragan Florence (qui a touché terre en Caroline du Nord il y a quatre ans) avait engendré jusqu'à 50 % de pluie en plus et son diamètre était 80 km (50 miles) plus large à cause du réchauffement de l'océan. Au-delà des débats pour savoir si les tempêtes tropicales sont plus nombreuses ou pas (la communauté scientifique continue de progresser sur cette question), nous savons maintenant que les tempêtes les plus fortes se renforcent : la vitesse du vent augmente d'environ huit mètres par seconde par degré Celsius de réchauffement. Et comme le coût des tempêtes croît exponentiellement en fonction de la vitesse du vent, une hausse linéaire de la température se traduit mécaniquement par un coût des tempêtes qui croît exponentiellement vite avec le réchauffement climatique.

Les boucles de rétroaction

La non-linéarité des systèmes dynamiques qui régissent l'évolution du climat est une composante qu'il ne faut pas négliger. Par exemple, la fonte de la glace entraîne un cercle vicieux de rétroaction positive, qui ne fait qu'aggraver le problème. La glace fraîche est blanche et renvoie une partie de la chaleur du soleil dans l'espace. A mesure que la glace de mer fond, la glace blanche se transforme en eau sombre, qui absorbe davantage de chaleur et en réfléchit moins. La région se réchauffe donc encore plus vite. Sur les glaciers du Groenland, la fonte de la glace salit les glaciers blancs, qui fondent donc aussi plus vite. En Sibérie et dans le nord du Canada, où le

sol était autrefois un permafrost ⁽³⁾ – « *permanently frozen* » ou « gelé toute l'année » –, la couche gelée n'est plus gelée de manière permanente. Et ce permafrost renferme d'énormes quantités de méthane, produit par la décomposition de la végétation. Or le méthane est un gaz à effet de serre bien plus puissant que le CO₂, ce qui aggravera la situation en engendrant encore davantage de réchauffement. La même situation se retrouve pour les incendies de forêt : les températures plus chaudes assèchent les forêts, et contribuent à créer l'environnement idéal pour que des incendies de forêt plus importants et plus fréquents se déclarent. Et cela conduit à son tour à des émissions de CO₂ plus élevées, provenant directement de la combustion du bois, aggravant encore le changement climatique et contribuant à davantage d'incendies dans le cadre d'une boucle de rétroaction.

Dans les systèmes dynamiques, on parle de « point de bascule » quand il existe un seuil critique, dans une boucle d'hystérésis, au-delà duquel le système change rapidement d'état, très souvent de manière irréversible. Autrement dit, à proximité de ce point, de petites perturbations peuvent, en raison des rétroactions dont nous parlions auparavant, conduire à des changements d'état avec des trajectoires d'équilibre qui divergent. Nordhaus et Boyer [2000] ont mis en évidence certains changements d'état potentiels dans les éléments de basculement climatique : une élévation rapide du niveau de la mer provoquée par l'effondrement de la calotte glaciaire de l'Antarctique occidental (ou par d'autres sources) ; des changements dans les schémas météorologiques tels que la mousson d'été indienne ou la mousson d'Afrique de l'Ouest ; l'arrêt de la circulation méridienne de retournement de l'Atlantique (*Atlantic Meridional Overturning Circulation* – *AMOC* ; correspondant à ce qui serait appelé « Gulf Stream » en français).

D'autres études ont mis en évidence d'autres candidats, allant d'un effondrement de la glace de mer d'été de l'Arctique à des changements de régime écologique en Amazonie ou au Sahel, en passant par une libération massive de carbone à partir du pergélisol ou des hydrates de méthane des fonds marins.

Dans bien des cas, le changement climatique n'est pas directement et exclusivement à l'origine de catastrophes comme les sécheresses, ou les tempêtes, mais clairement il rend ces événements plus intenses, avec des conséquences économiques de plus en plus graves. Le CO₂ et les autres gaz à effet de serre, provenant en grande partie des centrales électriques, des véhicules, des bâtiments, de l'industrie et de l'agriculture, emprisonnent la chaleur dans l'atmosphère, réchauffant ainsi la planète. Outre l'augmentation de la température, le réchauffement climatique accroît l'évaporation des eaux de surface dans l'atmosphère, asséchant ainsi les zones qui ont reçu peu de pluie. L'air plus chaud augmente la quantité de vapeur d'eau que l'atmosphère peut contenir, et l'atmosphère plus assoiffée aspire l'humidité de la surface. Cette humidité supplémentaire est emportée par les vents et finit par se transformer en tempêtes, souvent à des milliers de kilomètres de distance, qui font pleuvoir davantage. L'humidité atmosphérique a augmenté de 5 % à 20 % en général, par rapport à la période antérieure aux années 1970 (ce qui va engendrer davantage de décès lors des vagues de chaleur, comme nous l'évoquions plus haut). Et la vapeur d'eau est un gaz à effet de serre qui amplifie encore le réchauffement. Lorsque l'eau s'évapore, elle absorbe de la chaleur, et lorsqu'elle tombe ensuite sous forme de pluie cette chaleur est relâchée dans l'atmosphère. Cette énergie supplémentaire alimente les tempêtes, entraînant des systèmes plus intenses qui peuvent également être plus grands et durer plus longtemps, avec jusqu'à 30 % de pluie en plus en conséquence du réchauffement, comme le rappellent Kopp *et al.* [2016].

La fable de la grenouille et les signaux faibles

On est donc dans un système dynamique complexe, où les variables causales semblent croître lentement, de manière presque linéaire. Ce qui rappelle la fable de la grenouille. La fable de la grenouille est celle d'une expérience scientifique. Dans la seconde moitié du

XIX^e siècle, William Sedgwick s'est livré à des expériences sur la sensibilité nerveuse, et il montra que si une grenouille était plongée (subitement) dans de l'eau chaude, elle s'échappait instantanément, alors que si la température de l'eau augmente très progressivement, la grenouille, par accoutumance ou par engourdissement, reste inerte, et finit par mourir. Même si cette expérience a largement été commentée et contredite, elle a fini par devenir une fable, insinuant que lorsqu'un changement s'effectue d'une manière suffisamment lente, il échappe à la conscience, et ne suscite alors ni réaction, ni opposition, contrairement aux changements brutaux et soudains.

N'y a-t-il pas un parallèle évident avec ce que nous vivons ? Si la science nous dit que cette histoire est fautive pour les grenouilles, ne pourrions-nous pas l'appliquer aux humains, et accepter la morale de la fable ? Ne doit-on pas y voir le revers de la médaille de la formidable adaptabilité de l'être humain ? Car nous avons tous des mauvaises habitudes auxquelles nous nous sommes finalement habitués, et qui peuvent nous coûter cher à long terme. Il faut souvent un effort important pour reconnaître des erreurs et modifier des comportements qui ont fini par être normalisés. Car les conséquences du changement climatique sont claires et alarmantes. Si les émissions ne sont pas rapidement réduites, le réchauffement au cours de ce siècle dépassera celui du dernier demi-million d'années. Comme dans le cas de la grenouille, le rythme lent du changement combiné à notre adaptation rapide, on pourrait croire que tout est normal. Or ce n'est pas le cas, et il est important d'être conscients de la façon dont nous nous habitons collectivement à ce nouveau climat.

La prise de décision collective

Barry et Charpentier [2020] revenaient sur la difficulté de prise de décision collective. La première étape est une prise de conscience et une acceptation collective du risque. Meyer

et Kunreuther [2017] nous rappellent que parmi les nombreuses conséquences possibles du changement climatique, l'élévation du niveau des mers a longtemps été la moins controversée. Depuis les années 1800, le niveau des mers n'a cessé d'augmenter dans le monde entier, ce qui représente un risque évident, clairement identifié, mais qui représente un danger subtil et trompeur. Car pour les risques de court terme, on sait que les gens ont du mal à voir au-delà d'une ou deux années (on parlera de myopie) et sous-estiment la probabilité qu'ils subissent eux-mêmes un préjudice. Ici, on évoque un risque à quinze ou trente ans, un horizon temporel au-delà de l'horizon de la majorité des prêts hypothécaires, et même de certaines vies. Pourtant, on pourrait penser que l'élévation du niveau de la mer est un risque facile à gérer : nous savons qu'elle arrive, et nous avons le temps et les ressources pour y faire face de manière préventive. Et pourtant rien ne se passe, collectivement. En effet, tout d'abord, il est difficile pour les élus d'avoir la sagesse de s'engager dans de grosses dépenses financières dont les bénéfices seront réalisés bien après qu'ils auront terminé leur mandat (on parlera d'effet de « myopie »). De plus, l'incertitude qui existe quant à l'ampleur exacte de l'élévation du niveau de la mer engendre un biais en faveur du *statu quo* consistant à ne rien faire (on parlera d'effet d'« inertie »). Enfin, le fait que la plupart des villes adoptent une approche attentiste similaire est interprété à tort comme une preuve que les responsables de ces autres villes savent ce qu'ils font (effet de troupeau).

Penser aux « générations futures »

Une autre difficulté est de savoir pour qui ces efforts sont faits (ou seraient faits). La situation a été tellement détériorée au cours des dernières décennies que peu d'entre nous espèrent voir la situation s'améliorer de notre vivant. Arrive alors cette autre fable, celle des « générations futures ». Si on n'agit pas pour nous, on doit le faire, moralement, pour les « générations

futures ». Or penser les « générations futures » sur les aspects éthiques et moraux est souvent compliqué. En effet, l'éthique cherche des critères d'actions « justes », les obligations que nous avons, vis-à-vis de nous-mêmes et des autres. Or les « générations futures » sont des autres qui n'existent pas, et on peut se demander s'il y a du sens à reconnaître des droits à des « êtres humains » qui n'existent pas encore (et dont on ne sait pas s'ils existeront un jour). D'un point de vue légal ou juridique, c'est par son existence (et sa naissance) que l'être humain obtient des droits, et en toute logique, il ne saurait exister d'obligations envers des personnes qui n'existent pas. Avec cette vision, il ne peut y avoir de dommages et de préjudices qu'envers des personnes vivantes, et pas d'hypothétiques « générations futures ». Peut-on concevoir une forme de responsabilité s'étendant jusqu'à cet avenir lointain qui est évoqué quand on parle de ces « générations futures » ? Le premier sommet de la terre, qui s'est tenu à Stockholm, en 1972, avait tenté d'introduire une forme de cohérence dans la responsabilité, avec des droits qui tiendraient compte de cette dimension « transgénérationnelle », comme le rappelle Gosseries [2004]. Et envisager ces « générations futures », c'est aussi se concevoir collectivement comme une génération qui aurait une forme de responsabilité collective, d'une génération envers une autre. La question naturelle qui en découle est de savoir si je peux être tenu responsable des actes (et des non-actes) de ma génération ?

Cet aspect moral et éthique est important, cela pose aussi des questions économiques majeures, car bien souvent, la prise de décision collective se fonde sur une analyse coûts-bénéfices. Charpentier et Cherrier [2019] revenaient sur la difficulté d'attribuer une valeur monétaire à des choses qui n'en ont pas, et ne pourraient probablement pas être échangées sur un quelconque marché, comme la vie humaine. Dans le contexte des dommages environnementaux, comme l'affirmait Sen [2004] « *the very idea that I treat the prevention of an environmental damage just like buying a private good is itself quite absurd* ». Plus précisément, Posner [2004] et Singer [2016] se sont interrogés sur le choix du taux d'actualisation, l'approche actuarielle était peut-être douteuse quand on

s'intéresse aux biens environnementaux. Avec un taux d'actualisation de 5 %, la valeur de dix milliards de vies actualisées sur cinq cents ans est la même que la valeur d'une cinquantaine de vie aujourd'hui. Cyniquement, l'analyse coûts-bénéfices renforce notre préférence pour le présent, nous incitant à laisser l'avenir s'occuper de lui-même, même si l'action à laquelle nous renonçons aujourd'hui était une occasion unique de sauver l'humanité.

Pandémie, changement climatique et science

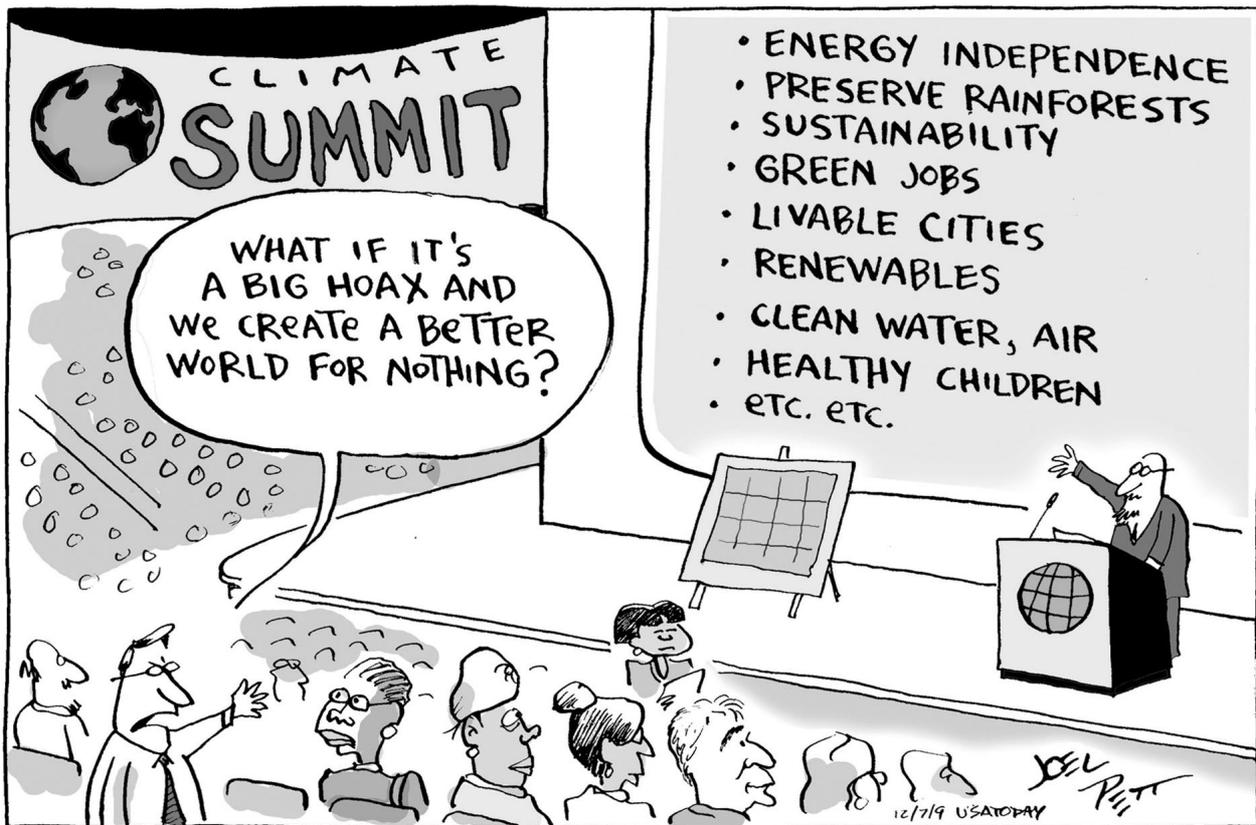
Cette difficulté de penser et d'agir collectivement n'est pas sans rappeler les débats des dernières années relatifs à la pandémie, qu'on pourrait lier au déni de la science que l'on observe dans la plupart des pays développés. On a vu de nombreux décideurs refuser de croire aux recommandations des scientifiques, et continuer de voir le monde avec des œillères. On peut penser à la négation de la transmission du virus par l'air, la non-prise en compte des situations dites de « Covid-long », ou la multiplication des accidents cardiovasculaires post-Covid. Dans le cas du réchauffement, ce sont les refus de prendre des mesures réellement efficaces (mais souvent restrictives) en se répétant des contes de fées, avec un progrès technique qui viendra un jour nous sauver. Dans le contexte de la pandémie, l'idée qu'il allait falloir « vivre avec » a fini par s'imposer collectivement, et on peut se demander si ce n'est pas le cas aussi du changement climatique, même si la « tragédie des communs » nous montre les dangers de cette approche. Dans la fable de Garrett Hardin, un groupe de villageois fait paître son bétail sur le terrain communal du village, qui devient ainsi surpâturé. Chaque villageois sait qu'il devrait cesser d'ajouter du bétail à son troupeau parce que le bien commun ne peut en supporter davantage. Mais individuellement, chacun sait aussi que s'il ajoute une vache de plus à son troupeau, il en tirera un grand bénéfice. Et le bien commun ne se dégradera que marginalement. Chaque personne est donc motivée

pour continuer à agrandir son propre troupeau jusqu'à ce que le bien commun disparaisse, sous la pression de l'ensemble des villageois.

De même que dans cette fable de villageois partageant un terrain communal, une simple analyse coûts-avantages (basée sur les pertes et les gains immédiats) des conséquences du changement climatique va conduire à une inaction climatique dans tous les pays. On retrouve ici l'argument que l'on entend souvent : il est inutile de décarboner tant que la Chine ne fait rien. La réalité du commerce international devrait nous rappeler qu'une grande part des émissions de carbone en Chine sont une réponse à nos modes de consommation, en Europe et en Amérique du Nord. Si penser les « générations futures » revient à imposer une forme de collaboration dans le temps, il est aujourd'hui important de penser la collaboration dans l'espace. Car du point de vue du changement climatique sur terre, le CO₂ rejeté à Paris est interchangeable avec le CO₂ rejeté à Pékin, à Sydney, au Cap ou à Montréal. Nombreux sont ceux qui ont souligné que l'atmosphère était un « bien commun mondial », comme Everard *et al.* [2013] ou Bosselmann [2019]. Une des conséquences est qu'on est rapidement confronté à une forme particulièrement compliquée du problème du passager clandestin, où on espère que les générations futures ou que les autres pays feront les efforts nécessaires, car on se contente de voir le coût associé à prendre des mesures pour ralentir le changement climatique. Et si prendre des mesures pouvait avoir des bénéfices non seulement à long terme et loin de nous, mais aussi très concrètement dès aujourd'hui ? Et si, comme sur le dessin de Joel Pett (voir p. 109), on avait la possibilité de créer un monde vraiment meilleur ?

Notes

1. On parle aussi de « température du thermomètre mouillé » (ou « wet-bulb » en anglais). 35 °C correspond à 35 °C à 100 % d'humidité relative, 40 °C à 80 % d'humidité relative, ou 45 °C à 50 % d'humidité relative.



Dessin de Joel Pett.

2. *Vague de chaleur qui n'était pas loin du premier chapitre de The Ministry of the Future, la fiction climatique de Kim Stanley Robinson.*

3. *On parlera parfois de pergélisol en français.*

Bibliographie

BARRY L. ; CHARPENTIER A., « Concilier risques collectifs et décisions individuelles », *Risques*, n° 123, 2020.

BOSSELMANN K., "The Atmosphere as a Global Commons", in *Research Handbook on Global Climate Constitutionalism*, Edward Elgar Publishing, 2019.

CHARPENTIER A., « Le tabou de l'exponentielle », *Risques*, n° 129, 2022.

CHARPENTIER A. ; CHERRIER B., « La valeur de la vie humaine », *Risques*, n° 118, 2019.

DOUVILLE H. ; RAGHAVAN K. ; RENWICK J. ; ALLAN R. ; ARIAS P. ; BARLOW M. [...] GERGIS J., "Weather and Climate Extreme Events in a Changing Climate", *Climate Change*, 2021, pp. 1513-1766.

EVERARD M. ; PONTIN B. ; APPLEBY T. ; STADDON C. ; HAYES E. T. ; BARNES J. H. ; LONGHURST J. W. S., "Air as a Common Good", *Environmental Science & Policy*, vol. 33, 2013, pp. 354-368.

GOSSERIES A., *Penser la justice entre les générations*, Aubier, 2004.

Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (Giec), *Climate Change 2021, The Physical Science Basis: Full Report*, 2022. https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg1/downloads/report/IPCC_AR6_WGI_Full_Report.pdf

HARDIN G., "The Tragedy of the Commons: The Population Problem has no Technical Solution; it Requires a Fundamental Extension in Morality", *Science*, vol. 162, n° 3859, 1968, pp. 1243-1248.

- KLINENBERG E., *Canicule. Chicago, été 1995 : Autopsie sociale d'une catastrophe*, Editions 205, 2022.
- KOPP R. E. ; SHWOM R. L. ; WAGNER G. ; YUAN J., "Tipping Elements and Climate-Economic Shocks: Pathways toward Integrated Assessment", *Earth's Future*, vol. 4, n° 8, 2016, pp. 346-372.
- MEYER R. ; KUNREUTHER H., *The Ostrich Paradox: Why We Underprepare for Disasters*, Wharton School Press, 2017.
- NORDHAUS W. D. ; BOYER J., *Warming the World*, MIT Press, 2000.
- O'NEILL S. *et al.*, "Visual Portrayals of Fun in the Sun Misrepresent Heatwave Risks in European Newspapers", *SocArXiv Papers*, 2022.
- POSNER A., *Catastrophe: Risk and Response*, Oxford University Press, 2004. <https://global.oup.com/academic/product/catastrophe-9780195306477?cc=us&lang=en&>
- REED K. A. ; STANSFIELD A. M. ; WEHNER M. F. ; ZARZYCKI C. M., "Forecasted Attribution of the Human Influence on Hurricane Florence", *Science Advances*, vol. 6, n° 1, 2020.
- SEDGWICK W., "On the Variation of Reflex Excitability in the Frog Induced by Changes of Temperature", in *Studies from the Biological Laboratory of the Johns Hopkins University*, vol. 2, 1883, pp. 385-410.
- SEN A., *Rationality and Freedom*, Harvard University Press, 2004.
- SHERWOOD S. C. ; HUBER M., "An Adaptability Limit to Climate Change due to Heat Stress", *Proceedings of the National Academy of Sciences*, vol. 107, n° 21, 2010.
- SINGER P., *One World Now: The Ethics of Globalization*, Yale University Press, 2016.
- ZAJDENWEBER D., « Réchauffement climatique global et catastrophes climatiques », *Risques*, n° 130, 2022.

Les débats de *Risques*

ASSURANCE ET GUERRE

Le 27 octobre 2022, la revue Risques organisait un débat sur le thème « assurance et guerre ». Il s'agissait d'analyser le rôle de l'assurance en cas de conflit armé. Ce débat réunissait Bertrand Labilloy, directeur général de CCR, Michael O'Sullivan, conseil en investissement, Patrice Paulet, président-directeur général d'AGPM et Jean-Paul Thomas, responsable du département assurance transport chez France Assureurs.

Le débat était animé par Gilles Bénéplanc et Pierre-Charles Pradier, membres du comité éditorial de la revue Risques.

Risques : Pouvons-nous, dans un premier temps, donner une définition la plus précise possible des termes de guerre, d'opérations spéciales ? Nous aborderons ensuite la question de l'assurabilité et de l'assurance en temps de guerre.

Jean-Paul Thomas : Nous avons la chance d'avoir un ouvrage écrit en 1941 par Pierre Lureau, *L'assurance des risques maritimes de guerre et les polices françaises* (LGDJ). En voici un court extrait : « La situation générale de belligérance entre deux pays ou deux groupes de pays se caractérise elle-même, en l'absence d'échanges d'instruments diplomatiques, par tout un ensemble de mesures d'hostilité ou de représailles, tendant d'une part à nuire à l'adversaire, d'autre part

à assurer sa propre défense, au cours de l'épreuve de force qui caractérise l'état de guerre de deux pays, de deux groupes de pays, ou même d'une partie d'un pays à l'égard de l'autre partie de ce même pays ». Il ajoutait que s'il y avait des interprétations à avoir sur un état de guerre en l'absence de déclaration, par rapport au fonctionnement d'un contrat d'assurance, les tribunaux auraient à en juger, et que c'était plutôt une appréciation de fait. C'est un premier élément de réponse.

Patrice Paulet : Il y a une ambiguïté derrière le terme « guerre » qui peut prendre deux significations : l'état de guerre officiel et la situation de conflit armé. D'ailleurs, le droit international parle assez peu de

guerre mais parle du droit des conflits armés. Ce terme « guerre » englobe tout d'abord les conflits armés pour lesquels, officiellement, l'état de guerre au sens juridique du terme n'est pas prononcé, mais c'est pourtant une situation guerrière, il y a des destructions, il y a l'usage d'armes de guerre, il y a des morts, des blessés, il y a des rapports de force, jusqu'à ce que, par certains côtés (que l'on pourrait retrouver un jour entre l'Ukraine et la Russie) les conditions soient réunies pour que la diplomatie reprenne sa place. C'est ce que nous appelons communément en France les opérations extérieures. Il y a par ailleurs la reconnaissance de l'état de guerre. Pour la France, cela nécessite un vote du Parlement réuni en Congrès à Versailles (article 35 de la Constitution). Reconnaître un état de guerre sur le territoire national signifie que le pays est envahi, menacé, donc que l'on va entrer dans une situation de destructions très importantes, de pertes de matériels, d'infrastructures, de pertes humaines élevées. Cela sort complètement de la logique du calcul de risque d'un assureur. Et de ce fait, de la reconnaissance de cet état de guerre par un vote du Congrès, vont en découler des mesures d'exception, de prise en charge par l'Etat, qui vont exonérer les assureurs d'une partie de leurs obligations contractuelles. Si on raisonne « assureur », le risque de guerre est généralement exclu de tous les contrats d'assurance, sauf pour les assureurs affinitaires qui en ont fait leur cœur de métier, grâce à un paramétrage du risque, à des garanties, une tarification particulière et à un jeu de réassurance classique, mais au paramétrage adapté au risque de guerre.

Bertrand Labilloy : Ce qui frappe c'est qu'il n'y a pas de définition harmonisée. Chaque cas est un cas *sui generis*.

Jean-Paul Thomas : Le rapport du mois de janvier du Haut Comité juridique de la Place financière de Paris contient une proposition pour ajouter au concept de guerre étrangère, celui de conflit armé international. Ainsi, selon cette proposition, une définition de la notion de guerre étrangère pourrait compléter l'article L. 121-8 du Code des assurances qui concerne l'assurance terrestre. Du côté maritime,

c'est l'article L. 172-16 qui s'attache aux risques de guerre. Ce qui est intéressant, c'est que ces deux articles disent la même chose : sauf convention contraire, la guerre est exclue. Cela donne donc la possibilité pour l'assureur de couvrir ; mais l'assureur terrestre, lui, va généralement appliquer cette exclusion alors que l'assureur maritime va rentrer dans une logique de garantie en offrant un contrat spécifique à des conditions bien particulières.

Bertrand Labilloy : Effectivement, le jour où il y a un conflit armé sur le territoire national, on peut imaginer que pour maintenir un certain nombre de couvertures d'assurance pour les populations et les entreprises, on passe par un régime qui transitera par CCR. Mais c'est vrai que ce cas de figure ne s'est pas présenté depuis la création de CCR en 1946. Ce pourquoi CCR a été mobilisée pendant très longtemps, c'était la couverture du risque de guerre dans le cadre des transports maritimes ; jusqu'à 2017-2018, CCR a proposé des couvertures facultatives des marchandises transportées (mais pas des corps de navires), avec une tarification par zone géographique qui était ajustée en temps réel en fonction du contexte des risques... Cela fait penser, sur cette partie spécifique, à l'assurance crédit : une couverture qui est renouvelée très régulièrement, qui est fondamentalement une couverture contre les « moutons noirs » – je me fais surprendre par une faillite, j'ai une contrepartie, mais si une crise systémique touche tout le monde, je ne suis pas couvert. C'est tout le problème, car à ce moment-là, c'est l'Etat qui intervient avec des mécanismes de type CAP ou CAP Relais.

Risques : Si on reste dans le maritime, que s'est-il passé pour les bateaux et les marchandises qui étaient en mer d'Azov ?

Bertrand Labilloy : En l'occurrence, la question de l'indemnisation des cargaisons s'est posée ; en effet, dans certains contrats d'assurance, au-delà de six mois, la cargaison est réputée perdue.

Jean-Paul Thomas : C'est le cas de « délaissement », qui est une spécificité de l'assurance transport. A ma

connaissance, ce cas a été effectivement identifié, mais avec l'accord du 22 août 2022 les risques ont diminué. Un nombre important de tonnages et de navires ont pu sortir de trois ports ukrainiens. Rappelons que l'accord du 22 août a été signé par la Russie et l'Ukraine avec l'intermédiation de l'ONU et de la Turquie pour mettre en place des corridors de navigation sécurisés permettant à des cargos déjà chargés soit de quitter l'Ukraine, soit à d'autres navires de venir y charger des millions de tonnes de céréales stockées dans des silos.

Bertrand Labilloy : L'assurance maritime et l'assurance aviation ont un point commun : à partir du moment où tout le monde est d'accord pour dire que le risque de guerre est un risque spécifique, toutes les polices d'assurance maritime ou de transport aérien portent des clauses qu'on appelle clauses de « risque ordinaire », qui ne jouent que hors temps de guerre. Et il y a des clauses spécifiques dites « risque de guerre » en aviation, « risques exceptionnels » en assurance maritime ; les garanties dans le marché ont été segmentées par rapport à cette distinction.

Risques : Pour bien comprendre ce qui a été dit sur l'assurance maritime, les garanties jouent-elles sur les corps et les facultés, ou seulement sur les corps des navires ?

Jean-Paul Thomas : Il y a des risques, et donc des contrats, pour les navires d'une part et pour les marchandises d'autre part. Pour compléter ce que vient de dire Bertrand Labilloy, il est important de voir que ces garanties comportent un certain nombre de conditions et de garde-fous. Le principal, me semble-t-il, c'est une résiliation à bref délai, c'est-à-dire en fonction des conditions (conditions françaises ou anglaises). Je parle des marchandises par souci de simplification. Selon les conditions d'assurance utilisées, la notification peut être faite à partir d'un délai de 48 heures, mais c'est lié à l'évolution géopolitique très rapide du risque de guerre.

Risques : Mais si la police est résiliée dans les 48 heures, le fait générateur est-il quand même couvert ?

Jean-Paul Thomas : Oui. Il est toutefois important de relever que cette éventuelle résiliation ne s'applique pas aux marchandises pour lesquelles la garantie a pris effet avant l'expiration du délai de notification.

Bertrand Labilloy : Cela ne se fait pas, pour un assureur en transport maritime, de se retirer, et d'attendre que la situation s'améliore. Il renouvelle sa garantie, mais à un tarif ajusté à la hausse, pour tenir compte du risque.

Jean-Paul Thomas : Il y a encore des bateaux qui circulent. Ils trouvent à s'assurer pour aller en Ukraine, mais à des conditions tarifaires qui sont adaptées au risque.

Risques : L'important est de faire la distinction entre le siège social des porteurs des risques et le droit applicable aux contrats : les contrats souscrits sur le marché de Londres le sont aux conditions du marché de Londres, mais par exemple l'Américain AIG est un des plus gros acteurs de l'assurance aviation sur ce marché. Concrètement, comment cela se passe-t-il lorsque la guerre survient, dans le cas où l'assuré a payé une prime pour couvrir le risque de guerre avant qu'elle n'arrive, pour être couvert lorsqu'elle survient ?

Jean-Paul Thomas : Il y a un mécanisme d'ajustement. Quand il y a une aggravation du risque, le contrat est résilié, avec la possibilité de le réinstaller, mais à des conditions différentes, soit des conditions de précaution soit des conditions tarifaires différentes.

Bertrand Labilloy : Le principe général de l'assurance est que face à la matérialisation d'un risque, l'assuré a le devoir de limiter son exposition, notamment de faire le maximum pour quitter la zone de risque comme je l'ai mentionné. La question se pose aussi des récupérations.

Risques : Le sujet des avions est vraiment intéressant, comme celui lié aux bateaux. La nationalisation des avions qui étaient sur le sol russe au début du conflit a été vécue comme une sanction. Ou bien est-ce un risque de guerre ?

Jean-Paul Thomas : Il faut distinguer le risque de guerre que l'on pourrait baptiser « pur » ; c'est un dommage provoqué par une torpille, un obus, un missile, et les aspects « risques politiques » : dépossession, nationalisation... La question de l'indemnisation sera longue à trancher.

Bertrand Labilloy : Le problème posé dans ce cas de figure, c'est que les avions sont immobilisés. Or, un avion immobilisé et privé d'entretien s'avère inutilisable au bout de six mois, à moins d'une remise en état coûteuse.

Risques : Les Russes ont annoncé qu'ils les récupéraient, qu'ils allaient cannibaliser les avions pour continuer à les faire voler, parce qu'ils vont avoir un problème d'approvisionnement en pièces détachées. Si le risque de guerre à proprement parler ne se réalise pas sur les avions, sommes-nous dans un risque dérivé du risque de guerre ?

Jean-Paul Thomas : Il y a une particularité dans ce dossier : à ma connaissance, les souscriptions ont été effectuées à Londres, donc aux conditions anglaises. Il faudra donc regarder le contenu des contrats.

Bertrand Labilloy : C'est un risque majeur pour le marché mondial de l'aviation. Cela représente dix fois la prime annuelle mondiale.

Michael O'Sullivan : Comment analysez-vous le concept de guerre totale utilisé par les Russes ? Il y a des ruptures de gazoducs, ils poussent les immigrés vers la frontière norvégienne, ils coupent des câbles de transmission des signaux ferroviaires...

Patrice Paulet : Cela rejoint le concept de « guerre totale » et d'engagement avec pertes massives, concept que nous avons oublié puisque nous n'étions plus dans des engagements « de haute intensité ». Si on prend l'exemple de l'Ukraine, c'est un engagement où l'on rase des villes, où on viole les conventions internationales : viols de femmes, exécutions de prisonniers, de civils, etc. Mais derrière les pertes et les destructions massives, se pose le sujet de l'indemnisation,

et surtout de la reconstruction. Les premières semaines d'engagement, on a dénombré deux cents morts par jour de chaque côté. Les belligérants ont perdu en quelques semaines autant de chars de combat que nous en avons en France. On imagine l'intensité des combats et des pertes et destructions qui peuvent en découler ! On voit bien aussi pourquoi la reconnaissance d'un état de guerre, au sens politique du terme, déroge par certains côtés à l'application des contrats d'assurance, parce que ce sont des villes complètes qu'il va falloir reconstruire. Ce sont donc des programmes de reconstruction qui vont faire l'objet de financements de la communauté internationale via des plans de reconstruction d'envergure. On rentre là dans des dégâts qui n'ont plus rien à voir avec un contrat d'assurance classique et dans une évaluation classique du risque.

Michael O'Sullivan : Les actes de sabotage relevés en Norvège, en Allemagne, sont-ils analysés comme des actes de guerre ? Ils ont entraîné des faillites d'entreprises.

Jean-Paul Thomas : Tout dépend du droit qui régit le contrat d'assurance en cause. Si c'est un contrat qui est régi par la partie terrestre du Code des assurances français, le risque de guerre est exclu sauf convention contraire. Mais l'article L. 121-8 aménage l'exclusion en posant une règle : l'assuré sera couvert s'il démontre que le sinistre résulte d'un fait autre que le fait de guerre étrangère.

Si on revient sur l'assurance du risque de guerre en transport, à partir du moment où il y a un contrat d'assurance qui couvre le risque de guerre, et qu'une marchandise est détruite à la suite d'une attaque sur un navire, il n'y a pas de difficulté à mon sens, puisque les choses sont très claires. Il n'y a pas d'ambiguïté ; l'assuré a souscrit une garantie contre ce risque, et l'assureur est toujours en risque, en tout cas pour l'expédition qui est en cours. Et pour le cas où il y aurait un doute, à savoir la situation où il ne serait pas possible d'établir si le sinistre a pour origine un fait de guerre ou un événement de mer, ce sinistre serait réputé résulter d'un événement de mer et donc

garanti au titre du contrat portant sur les « risques ordinaires ».

Risques : Donc, si un avion est percuté par un missile, il est couvert ?

Jean-Paul Thomas : Si l'assuré a souscrit une garantie risque de guerre.

Risques : Parlons assurance de personnes. Comment AGPM couvre-t-elle les militaires sur les terrains d'opérations ?

Patrice Paulet : Un risque de guerre se couvre techniquement comme n'importe quel autre risque ; c'est juste une question de paramétrage. Nous couvrons les militaires en assurance prévoyance décès-invalidité, et cela intègre aussi les garanties de prêts. Les contrats d'assurance, en règle générale, excluent les risques découlant des conflits armés. Nous prenons ce risque spécifique en compte parce que les militaires sont engagés sur des théâtres d'opérations. En revanche, c'est un contrat de prévoyance tout à fait classique, décès-invalidité toutes causes, à titre individuel et on y ajoute les garanties qui permettent de les protéger aussi lors et du fait d'opérations militaires.

Bertrand Labilloy : Les risques sont réassurés auprès de CCR Ré. Ce sont des risques ordinaires, qui s'assurent ordinairement et se réassurent ordinairement.

Michael O'Sullivan : Assurez-vous les blessures psychologiques ou le stress post-traumatique ?

Patrice Paulet : Nous couvrons le risque de stress post-traumatique. Il est très encadré, en délai de survenance, en délai de déclaration. Il faut en effet éviter de démutualiser ce type de risque par des affections psychologiques qui ne découleraient pas d'un engagement opérationnel. Il s'agit là d'une véritable blessure, mais elle est invisible. C'est un risque particulier parce que sa survenance est tardive. On reconstitue l'histoire. C'est l'inverse du mode classique de l'assurance. En assurance, un sinistre se déclenche, et ensuite, on déroule un processus d'évaluation et

d'indemnisation. Un militaire va faire une opération, mais il ne sait pas qu'il va devenir « post-trauma ». Ce n'est que plus tard, sur un effet déclencheur qu'il va décompenser ; les psychiatres vont reconstituer l'histoire à partir de ce constat pour remonter dans le passé au fait générateur qui déclenche le cycle d'indemnisation.

Risques : La fréquence de ce type de sinistres est-elle aussi élevée en France qu'aux Etats-Unis ?

Patrice Paulet : C'est le même type de fréquence. Pour les armées, cette blessure prend désormais une place majeure.

Risques : La technique de base de l'assurance, c'est de mutualiser les risques ; mais il y a un moment où la mutualisation ne fonctionne plus. Quelles sont alors les modalités de discussion avec la puissance publique ? Y a-t-il une spécificité sur ce qui est un risque de guerre ?

Bertrand Labilloy : Il y a des régimes qui existent, qui sont institués, qui ont été notifiés à Bruxelles, parce qu'à chaque fois que l'Etat intervient, même si c'est justifié, il faut le notifier à la Commission européenne. Si cela s'avérait nécessaire on pourrait effectivement être amenés à examiner le besoin pour l'Etat via CCR, de soutenir le marché français pour qu'il continue de délivrer un certain nombre de garanties dont la fourniture n'est plus possible, compte tenu d'un état de guerre sur le territoire national ou à l'extérieur. Ce sont des choses qui peuvent éventuellement s'envisager. Le risque de guerre, de toute façon, n'a pas besoin d'un réassureur. C'est directement l'Etat qui indemnise puisque de fait il n'y a plus de mutualisation ; le risque est avéré.

Risques : Sur la gestion de la guerre, que pensent les financiers ?

Michael O'Sullivan : J'ai le sentiment que la guerre, depuis toujours, depuis les guerres napoléoniennes en particulier, est liée à l'inflation. Aussi bien parce que l'inflation peut être le déclencheur de la guerre, par

exemple la hausse du prix du pain a été le catalyseur de la Révolution française, que par l'effet de la guerre sur les « chaînes logistiques », que les guerres désorganisent profondément, provoquant presque toujours de l'inflation. Pour les assureurs et les grandes sociétés financières dont l'actif est très largement constitué d'obligations, l'inflation est peut-être le plus grand risque ; et c'est certainement le risque le plus sous-estimé. Pour les assureurs, l'inflation comporte aussi des risques au passif...

Risques : Votre point de vue est très intéressant. Le dossier du précédent numéro de *Risques* consacré aux effets de l'inflation sur le secteur de l'assurance s'avère donc particulièrement pertinent au regard de cette actualité !

Michael O'Sullivan : Cela renforce la fragilité des porteurs de risque. Rappelons que le 23 septembre 2022 des fonds de pension anglais ont frôlé la faillite de l'aveu même de la Banque d'Angleterre.

Risques : Il peut y avoir un krach obligataire, alors même que les normes de Solvabilité II incitent à prendre des obligations.

Bertrand Labilloy : Solvabilité II ne prend pas du tout en compte le risque d'inflation et donc n'incite pas à mettre en place des couvertures spécifiques contre ce risque. C'est intéressant ; pour autant l'inflation préexistait à la guerre.

Jean-Paul Thomas : Et il peut y avoir des facteurs qui se conjuguent, par exemple une demande plus importante du marché chinois pour des céréales, conjugué au phénomène ukrainien.

Risques : Autant dans l'inflation aux Etats-Unis, la demande peut jouer un rôle, autant l'inflation en Europe est purement de l'inflation importée ; et il n'y a pas de politique monétaire qui permette de lisser cela. On voit que l'attitude est très différente, entre la Réserve fédérale, qui a tardivement mais vigoureusement décidé d'intervenir et qui envisage de monter son taux d'escompte à 4,5 %, et la Banque centrale européenne (BCE) qui va intervenir mais plus mollement. Et l'exemple anglais montre que le risque réel sur les dettes souveraines n'est pas si loin de nous.

Michael O'Sullivan : Il faut tenir compte du fait que l'économie européenne est moins sensible aux taux d'intérêt que New York ou Londres. Cela vient notamment de l'encadrement plus strict de la politique budgétaire en Europe.

Risques : Pouvons-nous dire quelques mots sur les garanties périphériques ? Sur les attaques cyber liées à la guerre ?

Patrice Paulet : En termes d'engagement opérationnel, même à haut niveau, cela pose des problèmes juridiques. Il y a ce qu'on appelle la lutte informatique défensive, la lutte informatique offensive, de forces vers les forces, vers des cibles économiques et cela peut aller jusqu'à la déstabilisation politique. En France, la lutte informatique offensive est officiellement interdite. On voit que tous les Etats ne fonctionnent pas de la même manière sur ce sujet. Pour couvrir le risque cyber dans ce cadre, on en revient à la charge de la preuve : de ce point de vue, il est toujours difficile de démontrer l'origine précise d'une cyberattaque, y compris quand elles émanent d'Etats belligérants.

Actualité de la Fondation du risque

QUEL RÔLE JOUE L'INFORMATION POUR INCITER LES CHÔMEURS À SUIVRE DES FORMATIONS ?

Esther Mbih

Postdoctorante à l'Université de Turku (1)

« Le système de la formation professionnelle des chômeurs est complexe et s'apparente à un casse-tête »

Malgré des dépenses publiques importantes dans la formation professionnelle des chômeurs, les leviers permettant d'encourager les inscriptions en formation ne sont pas suffisamment cernés. Des chercheuses ont réalisé une expérience de terrain pour observer les réactions des chômeurs lorsque des informations sur les formations leur étaient transmises (2).

Le constat est sans appel pour les personnes peu qualifiées sur le marché du travail : le taux de chômage de cette catégorie de population est très élevé. Ce phénomène s'observe dans l'ensemble des pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et la France ne fait pas figure d'exception. Dans l'Hexagone, en 2021, le taux de chômage des personnes sans diplôme a atteint 14,4 % d'après l'Insee, soit presque deux fois plus que la moyenne nationale (7,9 %).

Des dépenses publiques importantes dans la formation

Pourtant, pour inverser cette mauvaise tendance, les pouvoirs publics ont lancé plusieurs programmes pour promouvoir la formation professionnelle auprès des chômeurs. En 2018, le plan d'investissement dans les compétences a été doté de 15 milliards d'euros sur une période de cinq ans.

Quelques années plus tôt, en 2015, l'Etat a lancé un plan visant à doubler le nombre de formations à destination des chômeurs pour atteindre un million de formations proposées. Au total, chaque année, environ 4 milliards d'euros d'argent public sont consacrés à former les personnes en recherche d'emploi. Toutefois, les motivations de ces dernières à se former sont mal identifiées, ce qui peut créer des freins à l'entrée en formation professionnelle.

La formation n'est pas bien perçue par les chômeurs

Il faut dire que le système de la formation professionnelle des chômeurs est complexe et s'apparente à un casse-tête : les informations, lorsqu'elles existent, sont diffusées et les interlocuteurs peuvent être multiples. Il n'est donc pas facile pour les chômeurs de chercher, trouver et suivre une formation. « Nous supposons que les barrières informationnelles concernant l'inscription en formation sont importantes pour les demandeurs d'emploi, à la fois en termes de financements, de démarches administratives et de futures opportunités de retour à l'emploi », affirme Esther Mbih. Et ces hypothèses ont été confirmées lorsque Esther Mbih et sa co-auteurice Aicha Ben Dhia ont débuté leurs travaux de recherche sur ce sujet. Ainsi, avant le démarrage de leur expérience aléatoire de terrain, elles ont procédé à une enquête en ligne pour connaître la perception des chômeurs à l'égard des formations. D'après les résultats de ce sondage, un tiers des répondants a estimé que leurs allocations chômage allaient diminuer ou être suspendues s'ils s'inscrivaient à une formation ; la moitié pensait que les formations proposées par Pôle emploi étaient payantes et que les démarches administratives étaient trop complexes ; enfin, plus d'un quart a affirmé qu'une formation n'augmenterait pas leur probabilité de retrouver un emploi. « Les demandeurs d'emploi manquent d'information sur les formations, en particulier sur les possibilités de financement de la part d'organismes publics. Nous avons donc voulu savoir si l'envoi d'informations spécifiques sur les forma-

Méthodologie

Les chercheuses ont conduit une expérience aléatoire de terrain, en partenariat avec Pôle emploi et l'Agence nationale pour la formation professionnelle des adultes (Afp), pour estimer les leviers informationnels sur les formations professionnelles qui peuvent inciter les chômeurs à en suivre. Pour ce faire, elles ont constitué six groupes de personnes à partir d'un échantillon de 60 000 chômeurs. Sur ces six groupes, un groupe de contrôle n'a pas reçu d'information sur les formations, tandis que les cinq autres ont reçu plusieurs types d'informations différentes. Puis, elles ont comparé les impacts relatifs des informations entre les différents groupes sur les taux d'appel à l'Afp et les inscriptions à des formations, en effectuant des régressions linéaires, avant d'analyser leurs résultats.

tions à des demandeurs d'emploi pouvait avoir un impact sur des demandes de renseignements ou des inscriptions en formation », souligne Esther Mbih.

Des informations envoyées par courriel

En partenariat avec Pôle emploi et l'Agence nationale pour la formation professionnelle des adultes (Afp), les deux chercheuses ont donc constitué six groupes à partir d'un échantillon de 60 000 chômeurs. Le premier groupe a reçu un e-mail standard indiquant que des places étaient toujours disponibles dans certaines formations de leur région, avec le contact de l'organisme proposant la formation ; le deuxième groupe a reçu l'e-mail standard avec des informations additionnelles sur la gratuité de la formation et sur le maintien des indemnités chômage durant son suivi ; le troisième groupe a reçu l'e-mail standard et des informations concernant la simplification des procédures d'inscription ; le quatrième groupe a reçu l'e-mail standard et des informations sur les opportunités économiques de retour

à l'emploi liées à la formation ; le cinquième groupe a reçu l'e-mail regroupant toutes les informations précédentes ; enfin, le sixième groupe n'a reçu aucun e-mail et a servi de groupe de contrôle de l'expérimentation. « Ce canal de communication est intéressant, a priori, en termes de coûts et de bénéfiques, car il ne coûte pas cher et peut avoir un impact sur le comportement des demandeurs d'emploi », précise Esther Mbih.

En analysant leurs résultats dans le premier groupe (groupe de contrôle avec e-mail standard), les chercheuses ont observé que le taux d'appel à l'Afpa était très faible, de l'ordre de 0,5 % de l'échantillon de départ. Quant aux inscriptions en formation, l'impact de l'e-mail a été nul, peut-être à cause d'une faible attractivité des formations aux dates proposées. Malgré ces résultats, certains e-mails ont mieux fonctionné que d'autres. « L'e-mail indiquant des informations sur les opportunités de retour à l'emploi liées à la formation a entraîné un doublement du taux d'appel des demandeurs d'emploi à l'Afpa. Et celui informant sur les facilités des démarches d'inscription a permis d'augmenter le taux d'appel de 70 % », détaille Esther Mbih. Si le changement de comportement des chômeurs a été relativement faible après la réception des e-mails, les chercheuses ont souhaité en savoir plus en analysant l'hétérogénéité des différents groupes. « Les demandeurs d'emploi qui appellent le plus l'organisme de formation sont en moyenne plus éduqués. Ils bénéficient probablement déjà d'un certain nombre d'informations concernant la formation, et nos e-mails ont agi comme un effet de rappel de ces informations, plutôt que comme une mise à jour de leurs croyances sur la formation », conclut la chercheuse, qui poursuit ses recherches sur ce sujet en se concentrant également sur les contraintes comportementales (motivation, satisfaction, auto-efficacité...) agissant sur la demande de formation des chômeurs.

A retenir

- Les chômeurs sont peu informés sur les formations professionnelles.
- Communiquer sur les opportunités économiques de retour à l'emploi liées à une formation engendre un doublement du taux d'appel des chômeurs aux centres de formation. Communiquer sur la facilité de s'inscrire à des formations augmente le taux d'appel de 70 %.
- Les analyses complémentaires suggèrent que les effets positifs observés sur les taux d'appel de certains chômeurs aux centres de formation ne sont pas dus à un changement de leurs croyances, mais au fait qu'ils étaient plus intéressés par ce type d'informations que les autres.

Notes

1. Après un doctorat en économie obtenu à l'institut Polytechnique de Paris fin 2020, Esther Mbih est postdoctorante à l'Université de Turku (Finlande). Ses recherches portent sur l'économie du travail et l'évaluation des politiques, avec des approches à la fois comportementales et empiriques, en particulier sur le processus de décision des demandeurs d'emploi.

2. D'après « Do informational frictions affect enrollment in public-sponsored training? » Résultats tirés d'une enquête en ligne. Article écrit par Aïcha Ben Dhia et Esther Mbih, ainsi qu'un entretien avec cette dernière. Cet article est tiré des cahiers Louis Bachelier, n° 43, intitulés « Les éclairages de la recherche académique sur le marché du travail », juillet-août 2022. Téléchargeable sur <https://www.institut-louisbachelier.org/les-eclairages-de-la-recherche-academique-sur-le-marche-du-travail/>

Livres

■ Gilles Bénéplanc,
Arthur Charpentier et
Patrick Thourot

Manuel d'assurance

PUF, Paris, 2022, 542 pages

Les métiers de l'assurance, à l'instar des métiers de la finance en général, évoluent constamment et rapidement. Un manuel faisant le point pour les professionnels de ce secteur et les étudiants est donc un bienfait qu'il convient de signaler. En 57 chapitres répartis en cinq parties, tous les aspects de l'assurance sont couverts avec un souci permanent de clarté et un minimum de jargon, qu'ils relèvent des mathématiques, du droit, de la philosophie politique, de la réglementation ou de l'économie. De plus, chaque chapitre s'achève sur un court résumé et une bibliographie tout aussi courte ce qui facilite l'accès aux notions abordées (de « accident » à « vulnérabilité »), lesquelles sont indexées à la fin de l'ouvrage.

Il ne s'agit pas d'un traité universitaire à vocation scientifique. Les bibliographies à la fin de chaque chapitre par exemple, bien qu'utiles, n'ont rien d'exhaustif. Elles sont limitées aux textes fondamentaux, très souvent en français, donc facilement accessibles aux lecteurs non

spécialistes. De même les développements mathématiques, actuariels, statistiques et financiers sont regroupés dans la quatrième partie, ce qui allège la lecture des autres parties. Plutôt que d'énoncer les chapitres, car cela reviendrait à recopier la table des matières, nous pouvons cheminer entre tous les chapitres pour montrer quelle est la véritable utilité économique et sociale de l'assurance. Autrement dit, ce manuel permet de légitimer l'assurance en tant que maillon essentiel de la société, pas seulement comme simple rouage financier à quoi d'aucuns voudraient la réduire.

Or, l'utilité sociale de l'assurance n'apparaît nulle part. Au niveau macroéconomique, les flux financiers sous forme de primes partent des assurés pour retourner vers ces mêmes assurés sous forme d'indemnisations ou vers les bénéficiaires d'assurance décès ; le tout via les assureurs et leurs distributeurs qui prélèvent au passage leurs marges et l'Etat qui prélève des impôts et des taxes assis sur les primes. Beaucoup d'assurés sont contraints parce que certaines assurances sont obligatoires. De même beaucoup d'assurés le sont sans le savoir car l'assurance est incluse dans une autre prestation, par exemple avec une carte bancaire, une location de véhicule ou bien une garantie. Mais la très grande majorité des assurés le sont volon-

tairement. Pourquoi acceptent-ils volontairement de recevoir moins que ce qu'ils paient ? La réponse est évidente : les assurés veulent éviter ou du moins réduire les conséquences financières d'un accident, d'un décès prématuré, d'un retard, d'une panne, d'un vol ou d'une perte, d'une catastrophe industrielle ou climatique ou encore tellurique, etc. S'ils s'assurent c'est parce que le coût de l'assurance est compensé par le gain en utilité de l'assuré. Or, si les coûts de l'assurance sont comptabilisés, tant au niveau micro qu'au niveau macroéconomique, tout comme sont recensés les emplois nécessaires au fonctionnement de cette industrie (chapitre 2 de la troisième partie), l'utilité des assurés n'apparaît dans aucun compte. Si bien que pour mesurer l'impact de l'assurance sur l'activité économique, en dépit de son coût de fonctionnement, il faut recourir à une preuve par l'absurde : l'évaluation des conséquences négatives pour l'économie de l'absence d'assurance. Par exemple, l'industrie automobile aurait-elle connu son expansion foudroyante au XX^e siècle, si les propriétaires d'automobiles n'avaient pu les assurer contre la destruction ou le vol et surtout contre les conséquences d'accidents corporels ? Il est vraisemblable que l'automobile serait restée un bien de luxe réservé à une minorité de riches, ceux capables de faire face

aux conséquences financières, parfois catastrophiques, de leur conduite imprudente ou seulement maladroite.

Les deux premières parties du manuel développent tous les aspects des risques (politiques, financiers, écologiques, etc.) et des principes de base de l'assurance. La première partie distingue les risques susceptibles d'être assurés de ceux qui ne sont pas assurables ou du moins pas en totalité tant ils sont extrêmes. Par exemple les catastrophes naturelles baptisées « *acts of God* » ou ceux voulus par des groupes terroristes, baptisés « *acts of the Devil* » (toutefois, l'exemple du World Trade Center en 2001, un acte terroriste emblématique, parce que ce fut le premier à cette échelle, a été en grande partie indemnisé par les assureurs et les réassureurs des tours jumelles). De même ne sont pas assurables les risques dits « systémiques » comme la pandémie de la Covid-19 ou le tsunami de Fukushima en 2011, à la fois catastrophe naturelle et industrielle. Ces risques non seulement dépassent la capacité mondiale des assureurs mais en plus mettent en danger les marchés financiers par la quasi-faillite d'assureurs contraints de céder leurs actifs dans l'urgence pour indemniser leurs assurés. Un rebond financier systémique en quelque sorte.

La deuxième partie développe les principes de base de l'assurance. Ils reposent essentiellement sur la mutualisation des risques, pas seulement sur le transfert des risques de l'assuré vers l'assureur. Le

manuel met en exergue les obstacles à cette mutualisation que sont les comportements des assurés (aléa moral et antisélection lorsqu'ils sont mieux informés des risques que leur assureur) mais aussi les obstacles liés à la segmentation des risques par les assureurs. Elle est d'autant plus efficace que la masse des données sur les assurés (le « *big data* » analysé dans le chapitre 15 de la quatrième partie), collectées via Internet ou d'autres canaux, permet aux assureurs de mieux connaître les risques encourus par chaque assuré ou groupe homogène d'assurés. On dit qu'il y a inversion de l'asymétrie d'information au profit de l'assureur ; d'où des discussions très vives sur l'éthique des contrats. Plus ils tiennent compte des caractères particuliers des assurés, moins ils mutualisent, mais plus ils améliorent la conception et la distribution des contrats (chapitre 5 de la deuxième partie et chapitre 15 de la quatrième partie).

La troisième partie est entièrement consacrée à la régulation de l'assurance. Un domaine technique volumineux tant il y a de lois, de décrets et de textes divers qui la constituent. L'importance de la régulation s'explique très simplement par l'inversion du cycle de production des assureurs. Ils reçoivent le produit de la vente de leurs services sous forme de primes ; autrement dit, avant de savoir combien ils auront d'indemnités à verser et avant de connaître la date du versement de ces indemnités. Un assureur joue donc à une loterie d'un genre

particulier. La prime est l'équivalent négatif du billet de loterie, l'indemnité l'équivalent négatif du lot. Une loterie d'autant plus particulière que la date du tirage reste indéterminée (c'est la date de survenance du sinistre) et qu'elle peut être très éloignée dans le temps. Pour l'assuré il y a donc un risque supplémentaire, celui de l'insolvabilité de son assureur. Risque d'autant plus grave qu'en cas de faillite l'assuré n'est qu'un créancier ordinaire dépourvu de privilèges (hypothèques, nantissements, etc.). Conscients des risques d'insolvabilité et de perte de confiance dans l'assurance en général, un risque de réputation très dommageable pour la branche même si l'assureur failli est petit, les assureurs ont développé des techniques de gestion prudente, tandis que les organismes régulateurs, tant nationaux qu'internationaux, publics et professionnels, ont multiplié les normes comptables et prudentielles qui garantissent la solvabilité des assureurs. Le manuel décrit en détail toutes ces réglementations prudentielles. Il analyse aussi les techniques imaginées par les assureurs susceptibles de renforcer leur solvabilité, hors du cadre réglementaire *stricto sensu*. La plus ancienne est la réassurance qui joue un peu le rôle de la banque centrale pour les banques (chapitre 13 de la quatrième partie). Les plus récentes sont regroupées sous le terme générique de « transferts alternatifs des risques » (chapitre 14 de la quatrième partie) qui associent l'assurance aux marchés financiers. Un regret, toutefois. Le manuel ne mentionne

pas une technique mise en place par les assureurs pour liquider « en douceur » un assureur en difficulté, voire menacé d'insolvabilité et ce sans que les assurés en pâtissent ni même s'en rendent compte. Il s'agit du « *run off* » qui n'a pas d'équivalent dans les banques ou les marchés boursiers. Avec cette technique, le risque de réputation disparaît.

La cinquième et dernière partie traite de l'entreprise d'assurance en tant qu'entreprise industrielle ou commerciale quelconque avec sa chaîne de valeur ajoutée, son marché mondial, ses stratégies, son marketing, ses cycles de prix, etc. Surtout, le manuel met en évidence deux originalités de l'assurance qui la distinguent des autres entreprises, notamment des banques : la variété des réseaux de distribution et la

capitalisation des courtiers. En effet, les contrats d'assurance même s'ils sont conçus et assumés par les assureurs, sont le plus souvent vendus par plusieurs réseaux différents, dont les courtiers, contrairement aux banques qui ne distribuent leurs produits (dépôts, crédits, cartes, etc.) ainsi que des contrats d'assurance, que par des agences exclusives ou des filiales en ligne. Cette multiplicité des canaux de distribution requiert une réglementation spécifique protectrice du consommateur. Mais la conséquence la plus importante de cette multiplicité, bien que méconnue, est la capitalisation des courtiers. Elle dépasse celle des assureurs. Autrement dit, les distributeurs valent plus que les producteurs. Les deux plus grands courtiers internationaux ont chacun une capitalisation supérieure au premier

assureur français, alors qu'ils distribuent ses contrats ! Or, ni le chiffre d'affaires des courtiers, ni la masse de leurs capitaux en réserve, ne dépassent ceux des assureurs. Ils en sont même très loin. Cette inversion des capitalisations s'explique tout simplement par la nature de l'assurance : elle porte les risques souscrits alors que les courtiers ne les portent pas.

Ce manuel d'assurance n'usurpe pas son titre. Il est l'ouvrage de base pour tous les étudiants intéressés par les métiers de l'assurance ou plus généralement par les métiers confrontés au risque. Sa mise à jour continue, indispensable tant les métiers de l'assurance évoluent, fera de ce manuel « la » référence en français.

Daniel Zajdenweber

■ **Christian Aubin**

*L'émission des billets de banque :
économie politique d'une
centralisation*

**Presses universitaires de Rennes,
2022, 172 pages**

Dans un monde changeant, où les jetons non fongibles poussent comme champignons après l'orage, où chaque semaine apporte son nouveau lot de cryptobizarreries, le petit livre de Christian Aubin vous offrira un havre de grâce et de sérénité. Il s'intéresse à la centralisation de l'émission des billets de banque. Qui s'intéresse encore aux « billets » de banque ? Justement : à l'heure où les banques centrales envisagent de reprendre la main avec des monnaies numériques, qui ne sont guère que des billets virtuels, la question est d'une actualité évidente. D'autant qu'elle permet de penser tout le reste par contraste, et comme le texte de Christian Aubin a l'avantage de la netteté parfaite, on va enfin disposer d'une pierre de touche pour évaluer ce « tout le reste » si particulièrement évanescent.

« Le billet de banque est une monnaie fiduciaire, émise par un établissement bancaire, directement utilisable par ses détenteurs sans aucun jeu d'écriture. » Cette définition constitue le point de départ de l'auteur et lui permet de distinguer le billet « de banque » des monnaies scripturales, des certificats de dépôt et des billets d'Etat. La suite

est aussi précise et compréhensive, c'est-à-dire qu'elle embrasse ce qui doit l'être.

Difficile pourtant de tenir la juste mesure entre le récit des faits et l'énonciation des théories qui rendent compte de ces faits. L'auteur fait un compromis entre chronologie et classement par type d'organisation pour présenter juste ce qu'il faut d'exemples historiques puis les analyser, d'abord en fonction des considérations techniques habituelles des économistes, puis au regard des interactions entre les parties prenantes, notamment les banquiers et les Etats ou du moins leurs représentants.

Selon qu'on est sensible aux récits ou aux concepts et qu'on a le loisir de déployer dans le temps la narration ou qu'on veut courir aux conclusions, on choisira l'une des trois lectures possibles de l'ouvrage. Dans la version longue, on pourra suivre l'auteur non pas seulement à Threadneedle Street, mais des Etats-Unis sous l'ère de la banque libre aux cantons suisses et au Japon de l'ère Meiji : outre un intérêt historico-touristique évident, on illustre ainsi les différentes organisations d'émission, du marché le plus libre à la centralisation avec tous les degrés de réglementation, et notamment toutes les saveurs du privilège d'émission. Dans la version plus courte, on se contentera des deux premiers chapitres et du dernier, qui parcourent à grandes enjambées trois siècles de centralisation de l'émission en proposant une définition en situation des

concepts pertinents à l'analyse. Laquelle peut être ramenée au seul dernier chapitre.

L'analyse de l'auteur tend à montrer très précisément qu'il n'existe pas de disposition technique à la centralisation de l'émission, et que si on veut interpréter la centralisation effective comme le résultat d'une telle disposition technique, on ne peut évidemment établir une chronologie précise : le diable est donc dans les détails. Même le rôle de prêteur en dernier ressort peut être dévolu à un système (hiérarchisé) d'établissements. Après avoir envisagé toutes les hypothèses techniques, sans parvenir à lasser le lecteur par la douceur de sa plume, l'auteur en vient à montrer très précisément pourquoi la seule explication recevable est celle de l'économie politique (au sens contemporain), c'est-à-dire que le monopole résulte de la volonté stratégique des acteurs. En particulier de la volonté des banquiers qui ont réussi à convaincre les gouvernements qu'un monopole d'émission accordé à une banque « centrale » aurait pour contrepartie miraculeuse un soutien de ladite banque aux initiatives du gouvernement. Ainsi la nationalisation de la Banque de France était-elle autant une victoire du Front populaire que des managers sur les actionnaires, et Léon Blum servait-il aussi sûrement Berle and Means que Jean Jaurès !

Cette remarque facétieuse souligne l'audace du livre de Christian Aubin. Ne vous laissez pas abuser par son style discrètement plaisant ou par

sa modestie : s'il ne se fatigue pas des hypothèses les plus audacieuses (banque libre), s'il ne court pas aux conclusions spectaculaires, il vous arme pour juger sûrement. Et comme arrive la saison des étrennes, vous pourriez cette année garnir vos pochettes surprises, plutôt que de billets rognés par l'inflation ou de jetons à la valeur aléatoire, d'une valeur sûre pour offrir à ceux que vous aimez : le plaisir d'apprendre, prélude à la sérénité que procure la certitude.

Joyeuses fêtes avec *Risques* !

Pierre-Charles Pradier

■ **Pascal Bruckner**

*Le sacre des pantoufles.
Du renoncement au monde*

**Bernard Grasset, Paris, 2022,
158 pages**

Dans la revue *Risques* il est plutôt rare de présenter des essais en apparence éloignés des thèmes liés à l'assurance ou de ceux économique-financiers de nature. Cette fois-ci nous présentons un ouvrage qui interpelle aussi bien d'un point de vue philosophique que moral. Tout au long de quinze chapitres, illustrés par des références littéraires d'une grande qualité, Pascal Bruckner tire une sonnette d'alarme au son de laquelle tout le monde devrait ouvrir ses sens. L'ouvrage commence par une citation du grand écrivain Max Frisch : « Pire que le bruit des bottes, le silence des pantoufles ». Cette citation met en exergue le danger de l'indifférence ou de la mansuétude dont font preuve nos sociétés, par paresse, intérêt mal compris ou simplement lâcheté, sachant que ce même phénomène a été en substance à la racine de l'amorçage des grandes tragédies du XX^e siècle. De manière plus prosaïque, dans le domaine de l'assurance, nous pouvons aussi interpréter son message comme le signe d'une aversion croissante face aux risques, et cela non seulement face aux risques couverts par ce métier, mais de plus en plus face aux risques de la vie au quotidien elle-même.

Le sacre des pantoufles est le livre d'un moraliste, très symptomatique de l'époque. La thèse en est la suivante : après les confinements et devant la persistance des thèmes catastrophistes et déclinistes, le repli sur soi est devenu un fait de civilisation. C'est ainsi le symptôme d'une fin de la croyance en la vie, son exubérance et la généralisation de fatigués hyperactifs employés dans l'agitation inutile. Le modèle, la pierre angulaire de cette démonstration est Oblomov, ce héros du roman de Gontcharov qui passe l'essentiel de ses journées à procrastiner, à imaginer tout ce qu'il pourrait faire, pour finir épuisé par finalement ne rien faire.

Cette analyse est salutaire à plus d'un titre. En dehors de ses vertus morales et de son injonction à ouvrir la fenêtre, elle pointe les contradictions d'une époque entravée par la succession des catastrophes réelles ou imaginaires qui sont autant d'injonctions à ne rien faire, mais elle éclaire aussi d'un jour nouveau la crise économique tant annoncée, celle d'une grande récession. Entre la hausse du coût de l'énergie et l'inflation qui menace de durer, la crise pourrait devenir celle d'une récession globale catastrophique avec des fermetures massives d'entreprises et une paupérisation rapide des classes moyennes des pays riches. Mais cette analyse et ses remèdes et potions magiques de soutien de la demande ne sont-ils pas le symptôme même du « pantouflisme » ? N'est-ce pas parce que nous rêvons de rester confinés dans un éternel *statu quo*

et dans un entre-soi agité et rassurant que la récession pourrait se manifester ? Est-elle une cause ou une conséquence ?

Xavier Tartacover, le grand maître des échecs, célèbre autant pour ses aphorismes que pour ses ouvertures originales, avait certainement lu *Oblomov*. Né à Rostov sur le Don, il avait l'habitude de dire : « Celui qui prend des risques peut perdre, celui qui n'en prend pas perd toujours. » Le refus de prendre des risques pour l'avenir, la peur lancinante de devoir recommencer à se battre pour la liberté, la peur panique que le ciel ne nous tombe sur la tête sont autant de raisons de ne rien faire, de gérer les déséquilibres et d'attendre indéfiniment une apocalypse qui se révèle être plutôt une lente agonie provoquée, à certains égards, par notre propre catastrophisme et notre « immobilisme intéressé », qui conjugués viennent amputer nos désirs de vie.

Bucha est cette ville martyre d'Ukraine, proche de Kiev, où des corps torturés de centaines de civils morts ont été retrouvés dès le début de la guerre. Et même si le Kremlin nie toujours son implication dans les massacres, c'est désormais le symbole tragique de cette guerre (en) d'Europe. La journaliste ukrainienne Irina Olegova, vivant à Kiev, s'est rendue à Bucha à la demande de Meduza (un média compilateur de textes russophones basé à Riga et hostile à la politique de Vladimir Poutine) et s'est entretenue avec les habitants de la renaissance de Bucha après l'occu-

pation russe. Et l'un des habitants a eu cette phrase extraordinaire : « Le sentiment de prospérité a disparu, mais il n'y a pas de découragement. Il y a une volonté de vivre. » Ce sont pour des malheurs somme toute bien moindres et moins tangibles que cette volonté nous fait défaut ou que nous ne savons pas nous remobiliser.

Pourtant, Gilbert Keith Chesterton nous l'avait appris : « Les contes de fées ne sont pas vrais. Ils sont plus que vrais. Non parce qu'ils nous apprennent que les dragons existent, mais parce qu'ils nous enseignent qu'on peut les vaincre. »

De ce que Pascal Bruckner appelle « la concurrence des épouvantes, la concurrence des fins du monde » nous ne tirons aucun bénéfice « autre » que celui d'être affolés

quand un confinement se termine, un peu comme le prisonnier élargi qui regrette le cauchemar carcéral parce qu'il ne sait que faire de sa liberté. Réapprendre à vivre est une urgence et réapprendre les risques de la vie et ses excès est une priorité.

Juste une anecdote avant de clore nos commentaires sur ce livre édifiant concernant le rapport aux risques de la vie humaine. Il y a une vingtaine d'années, après la catastrophe d'AZF à Toulouse, lors d'une réunion d'assureurs et d'intellectuels, l'un des invités a fait un exposé et nous a expliqué que le XIX^e siècle avait été le grand siècle de la prévoyance, le XX^e celui de l'assurance... La question tomba : et le siècle qui commence ? La réponse fut cinglante : le XXI^e siècle sera le siècle de l'« assumance », c'est-à-dire un siècle de citoyens

demandant une prise en charge totale de leurs risques, y compris ceux liés à l'affect !

Le livre se termine sur une note d'espoir et un appel aux générations futures, et on ne peut que penser, dans cette vision étouffante d'un monde feutré et finissant, que l'activité d'assurance dans toutes ses dimensions et singulièrement celle de la prévoyance, plus que salutaire est indispensable pour réapprendre à prendre et donc à gérer des risques qui nous apparaissent comme autant de dragons, que nous pouvons vaincre.

François-Xavier Albouy
Economiste

Carlos Pardo
Economiste

VENTE AU NUMERO - BULLETIN D'ABONNEMENT

	Prix	FRANCE		Prix	FRANCE
1			43		
Les horizons du risque.		Epuisé	Le nouveau partage des risques dans l'entreprise.		
2		19,00	Solvabilité des sociétés d'assurances.		
Les visages de l'assuré (1 ^{ère} partie).			La judiciarisation de la société française.		29,00
3		19,00	44		
Les visages de l'assuré (2 ^e partie).			Science et connaissance des risques. Y a-t-il un nouveau risk management ? L'insécurité routière.		29,00
4		Epuisé	45		
La prévention.			Risques économiques des pays émergents. Le fichier clients. Segmentation, assurance, et solidarité.		29,00
5		Epuisé	46		
Age et assurance.			Les nouveaux risques de l'entreprise. Les risques de la gouvernance. L'entreprise confrontée aux nouvelles incertitudes.		29,00
6		19,00	47		
Le risque thérapeutique.			Changements climatiques. La dépendance. Risque et démocratie.		30,50
7		19,00	48		
Assurance crédit/Assurance vie.			L'impact du 11 septembre 2001. Une ère nouvelle pour l'assurance ? Un nouvel univers de risques.		30,50
8		Epuisé	49		
L'heure de l'Europe.			La protection sociale en questions. Réformer l'assurance santé. Les perspectives de la théorie du risque.		30,50
9		Epuisé	50		
La réassurance.			Risque et développement. Le marketing de l'assurance. Effet de serre : quels risques économiques ?		Epuisé
10		Epuisé	51		
Assurance, droit, responsabilité.			La finance face à la perte de confiance. La criminalité. Organiser la mondialisation.		30,50
11		23,00	52		
Environnement : le temps de la précaution.			L'évolution de l'assurance vie. La responsabilité civile. Les normes comptables.		Epuisé
12		Epuisé	53		
Assurances obligatoires : fin de l'exception française ?			L'état du monde de l'assurance. Juridique. Économie.		31,50
13		23,00	54		
Risk managers-assureurs : nouvelle donne ?			Industrie : nouveaux risques ? La solvabilité des sociétés d'assurances. L'assurabilité.		31,50
14		23,00	55		
Innovation, assurance, responsabilité.			Risque systémique et économie mondiale. La cartographie des risques. Quelles solutions vis-à-vis de la dépendance ?		31,50
15		23,00	56		
La vie assurée.			Situation et perspectives. Le gouvernement d'entreprise : a-t-on progressé ? L'impact de la sécurité routière.		31,50
16		23,00	57		
Fraude ou risque moral ?			L'assurance sortie de crise. Le défi de la responsabilité médicale. Le principe de précaution.		31,50
17		Epuisé	58		
Dictionnaire de l'économie de l'assurance.			La mondialisation et la société du risque. Peut-on réformer l'assurance santé ? Les normes comptables au service de l'information financières.		31,50
18		23,00	59		
Éthique et assurance.			Risques et cohésion sociale. L'immobilier. Risques géopolitiques et assurance.		31,50
19		23,00	60		
Finance et assurance vie.			FM Global. Private equity. Les spécificités de l'assurance aux USA.		31,50
20		23,00	61		
Les risques de la nature.			Bancassurance. Les agences de notation financière. L'Europe de l'assurance.		33,00
21		29,00	62		
Assurance et maladie.			La lutte contre le cancer. La réassurance. Risques santé.		33,00
22		29,00	63		
L'assurance dans le monde (1 ^{re} partie).			Un grand groupe est né. La vente des produits d'assurance. Une contribution au développement.		33,00
23		29,00	64		
L'assurance dans le monde (2 ^e partie).			Environnement. L'assurance en Asie. Partenariats public/privé.		Epuisé
24		29,00	65		
La distribution de l'assurance en France.			Stimuler l'innovation. Opinion publique. Financement de l'économie.		Epuisé
25		29,00	66		
Histoire récente de l'assurance en France.			Peut-on arbitrer entre travail et santé ? Réforme Solvabilité II. Pandémies.		Epuisé
26		29,00	67		
Longévité et dépendance.			L'appréhension du risque. Actuariat. La pensée du risque.		Epuisé
27		29,00	68		
L'assureur et l'impôt.			Le risque, c'est la vie. L'assurabilité des professions à risques. L'équité dans la répartition du dommage corporel.		Epuisé
28		29,00	69		
Gestion financière du risque.			Gouvernance et développement des mutuelles. Questionnement sur les risques climatiques. La fondation du risque.		Epuisé
29		29,00			
Assurance sans assurance.					
30		29,00			
La frontière public/privé.					
31		29,00			
Assurance et sociétés industrielles.					
32		29,00			
La société du risque.					
33		29,00			
Conjoncture de l'assurance. Risque santé.					
34		29,00			
Le risque catastrophique.					
35		29,00			
L'expertise aujourd'hui.					
36		Epuisé			
Rente. Risques pays. Risques environnemental.					
37					
Sortir de la crise financière. Risque de l'an 2000. Les concentrations dans l'assurance.		29,00			
38		29,00			
Le risque urbain. Révolution de l'information médicale. Assurer les OGM.					
39		Epuisé			
Santé. Internet. Perception du risque.					
40		29,00			
XXI ^e siècle : le siècle de l'assurance. Nouveaux métiers, nouvelles compétences. Nouveaux risques, nouvelles responsabilités.					
41		29,00			
L'Europe. La confidentialité. Assurance : la fin du cycle ?					
42		29,00			
L'image de l'entreprise. Le risque de taux. Les catastrophes naturelles.					

VENTE AU NUMERO - BULLETIN D'ABONNEMENT

	Prix FRANCE		Prix FRANCE
70 1ère maison commune de l'assurance. Distribution dans la chaîne de valeur. L'assurance en ébullition ?	35,00	103 Le choc du <i>big data</i> dans l'assurance. L'e-santé est-elle une révolution ?	40,00
71 Risque et neurosciences. Flexibilité et emploi. Développement africain.	35,00	104 Risques de la croissance urbaine. Les multiples facettes du défi climatique.	40,00
72 Nouvelle menace ? Dépendance. Principe de précaution ?	35,00	105 L'assurance automobile face aux chocs du futur. Terrorisme et assurance.	41,00
73-74 Crise financière : analyse et propositions.	65,00	106 Assurer la culture ? Gérer la multiplicité des risques pays.	41,00
75 Populations et risques. Choc démographique. Délocalisation.	35,00	107 Matières premières : richesse ou malédiction ? Montée des risques et populisme.	Epuisé
76 Evénements extrêmes. Bancassurance et crise.	35,00	108 Les risques du vivant. Les ruptures dans la mondialisation, quel impact sur l'assurance ?	41,00
77 Etre assureur aujourd'hui. Assurance « multicanal ». Vulnérabilité : assurance et solidarité.	36,00	109 Le risque climatique est-il assurable ? La protection des données personnelles des individus.	42,00
78 Dépendance... perte d'autonomie analyses et propositions.	36,00	110 Le choc démographique dans l'entreprise. Comment rendre liquide le patrimoine immobilier des ménages.	42,00
79 Trois grands groupes mutualistes. Le devoir de conseil. Avenir de l'assurance vie ?	36,00	111 L'assurance contribue-t-elle au développement de l'industrie spatiale ? Le rôle insoupçonné de la capitalisation dans les retraites en France.	42,00
80 L'assurance et la crise. La réassurance ? Mouvement de prix.	36,00	112 Heurs et malheurs de la <i>supply chain</i> . Brexit : <i>soft</i> ou <i>hard</i> ?	42,00
81-82 L'assurance dans le monde de demain. Les 20 débats sur le risque.	65,00	113 Se protéger face aux cyberattaques. Sécuriser et valoriser les parcours professionnels.	43,00
83 Le conseil d'orientation des retraites. Assurance auto, la fin d'une époque. Y a-t-il un risque de taux d'intérêt ?	36,00	114 Peut-on réformer les retraites. La <i>blockchain</i> (chaîne de blocs), fausse ou vraie révolution ?	43,00
84 Gras Savoye, une success story. L'assurance, objet de communication. L'assurance, réductrice de l'insécurité ?	36,00	115 Le changement climatique, porteur de catastrophes naturelles ? Les assuretechs transforment-elles le milieu de l'assurance ?	43,00
85 Solvabilité II. L'aversion au risque.	36,00	116 Peut-on réguler les dépenses de santé ? Assiste-t-on à un ralentissement de l'espérance de vie ?	43,00
86 Un monde en risque. Le risque nucléaire. Longévité et vieillissement.	37,00	117 La réassurance, rempart face aux menaces. L'irrésistible montée du courtage en assurance.	44,00
87 Segmentation et non discrimination. Vieillesse : quels scénarios pour la France ?	37,00	118 L'assurance des biens immobiliers. La difficile révision de Solvabilité II.	44,00
88 Sport, performances, risques. Des risques pays aux dettes souveraines.	37,00	119 Quels défis pour les réseaux de distribution captifs ? L'assurance chômage est-elle la bonne solution au chômage ?	44,00
89 Le risque opérationnel, retour au réel. Vieillesse et croissance.	38,00	120 L'assurance des grands chantiers. Les taux zéro vont-ils durer ?	44,00
90 Les risques artistiques, industriels et financiers du cinéma. Les institutions et opérateurs de la gestion des risques au cinéma.	38,00	121 Numéro spécial pandémie. Face aux crises du Covid-19.	45,00
91 Les tempêtes en Europe, un risque en expansion. L'actif sans risque, mythe ou réalité ?	38,00	122 L'assurance aviation en question. Les progrès de la responsabilité sociétale d'entreprise.	45,00
92 L'assurance vie : la fin d'un cycle ? L'assurance européenne dans la crise.	38,00	123 Cyber(in)sécurité ! Le risk management de la sphère publique.	45,00
93 Protection sociale, innovation, croissance. Les ressources humaines dans l'assurance, préparer 2020.	39,00	124 Numéro spécial. L'économie, la finance et l'assurance après la Covid-19.	50,00
94 Risque et immobilier. Mythes et réalités du risque de pandémie.	39,00	125 Les grands événements sportifs, quels risques ? Le droit du travail : rupture et continuité.	46,00
95 <i>Big data</i> et assurance. Les risques psychosociaux en entreprise.	39,00	126 L'assurance du risque agricole. Assurance, le retour de l'inflation ?	46,00
96 Les risques dans l'agroalimentaire. Et si l'assurance était vraiment mondiale ?	39,00	127 La prévention en santé. Epargne et investissement.	46,00
97 Les nouveaux défis du risque transport. Le risque de réputation, le mal du siècle.	39,00	128 Pandémie et impacts sur l'assurance. Les conséquences de la réforme de l'assurance chômage.	46,00
98 Quelle assurance pour les risques majeurs ? Les réseaux sociaux bouleversent l'assurance.	39,00	129 Pandémie et pertes d'exploitation. Quel avenir pour les complémentaires santé ?	46,00
99 Le poids de la fiscalité sur l'assurance. Les gaz de schiste, une solution alternative ?	39,00	130 Assurance et réassurance des événements climatiques. Les innovations dans le domaine de l'assurance.	46,00
100 101 personnalités répondent à <i>Risques</i>	39,00	131 Jeunesse et risque. Inflation et assurance.	46,00
101 Cybersécurité, <i>terra incognita</i> . Survivre à des taux d'intérêt historiquement bas.	39,00		
102 Les nouvelles addictions. <i>Compliance</i> : entre raison et déresponsabilisation.	40,00		

Où se procurer la revue ?

Vente au numéro par correspondance et abonnement

Seddit

26, boulevard Haussmann, 75009 Paris

Tél. +33 (0)1 42 47 93 64

www.seddit.com



A découper et à retourner accompagné de votre règlement à

Seddit - 26, boulevard Haussmann, 75009 Paris

Tél. +33 (0)1 42 47 93 64

Abonnement annuel (4 numéros) FRANCE 156 € EXPORT 176 €*
 Je commande _____ ex. des numéros _____

Nom et prénom _____

Société : _____

Adresse de livraison _____

Code postal _____ Ville _____

Nom du facturé et Adresse de facturation _____

E.mail _____ Tél. _____

Je joins le montant de : _____ par chèque bancaire à l'ordre de Seddit

Je règle par virement en euros sur le compte BNP Paribas, Centre d'affaires Elysée Haussmann

IBAN : FR76 3000 4008 2800 0115 8612 476 / BIC : BNPAFRPPXXX

RIB : Code banque 30004 / Code agence 00828 / Numéro de compte 00011586124 / Clé RIB 76

* Uniquement par virement bancaire

Conformément à la loi « informatique et libertés » du 6 janvier 1978, vous bénéficiez d'un droit d'accès et de rectification aux informations qui vous concernent.

Si vous souhaitez exercer ce droit et obtenir communication des informations vous concernant, veuillez vous adresser à SEDDITA, 26, boulevard Haussmann, 75009 PARIS

Risques

Les cahiers de l'assurance

Directeur de la publication

Grégory Gaudet

Directeur de la rédaction

Jean-Hervé Lorenzi

Rédaction

Tél. +33 (0)1 42 47 93 56 • Courriel : risques@ffa-assurance.fr

Editeur

SARL Seddita

26, boulevard Haussmann, 75009 Paris

Tél. +33 (0)1 40 22 06 67

Prix de l'abonnement (4 numéros)

France : 156 € • Etranger : 176 €

Prix au numéro

France : 48 € • Etranger : 56 €

Mise en page

L.C Création - 06 60 67 81 57

Impression

Dupliprint - 733, rue Saint-Léonard - 53100 Mayenne

Créée en 1990 avec le soutien de la Fédération française de l'assurance, la revue *Risques* apporte des éléments d'analyse et de réflexion sur les grands débats de société et constitue une référence sur les questions de risque et d'assurance.

Lieu de débat et de réflexion, cette revue à caractère scientifique réunit un comité composé d'universitaires de toutes les disciplines du risque et de praticiens de l'assurance.

Pour les numéros parus depuis 2000 (numéro 41 et suivants), sur le site

<http://www.revue-risques.fr>

vous pouvez consulter :

- les éditoriaux du directeur de la rédaction,
- les chapitres introductifs des responsables de rubrique,
 - un résumé de chaque article,
- de nombreux articles et entretiens dans leur intégralité.

