

Les management actions dans le cadre de l'ORSA



Atelier Congrès Institut des Actuaire

20 juin 2014

Intervenants

Emmanuel Berthélé, Optimind Winter, Responsable Practice

Gildas Robert, Optimind Winter, Directeur métier

Pierre Valade



Introduction

Partie 1 – Illustration sur la politique commerciale d'un assureur Epargne

Partie 2 – Illustration pour une mutuelle santé

Conclusion

Introduction

Qu'est-ce que l'ORSA?

→ ORSA : « Evaluation interne des risques et de la solvabilité » (Article 45)

« Dans le cadre de son système de gestion des risques, chaque entreprise d'assurance et de réassurance procède à une évaluation interne des risques et de la solvabilité. Cette évaluation porte au moins sur les éléments suivants :

- a) le besoin global de solvabilité, compte tenu du profil de risque spécifique, des limites approuvées de tolérance au risque et de la stratégie commerciale de l'entreprise ;
- b) le respect permanent des exigences de capital et des exigences concernant les provisions techniques ;
- c) la mesure dans laquelle le profil de risque de l'entreprise s'écarte des hypothèses qui sous-tendent le capital de solvabilité requis »

→ 25 orientations formalisées par EIOPA en octobre 2013 :

https://eiopa.europa.eu/fileadmin/tx_dam/files/consultations/consultationpapers/CP09-13/EIOPA-13-414_Final_Report_on_CP09.pdf

→ L'ORSA consiste en une évaluation prospective propre à l'entreprise du profil de risque, au service du pilotage stratégique

Introduction

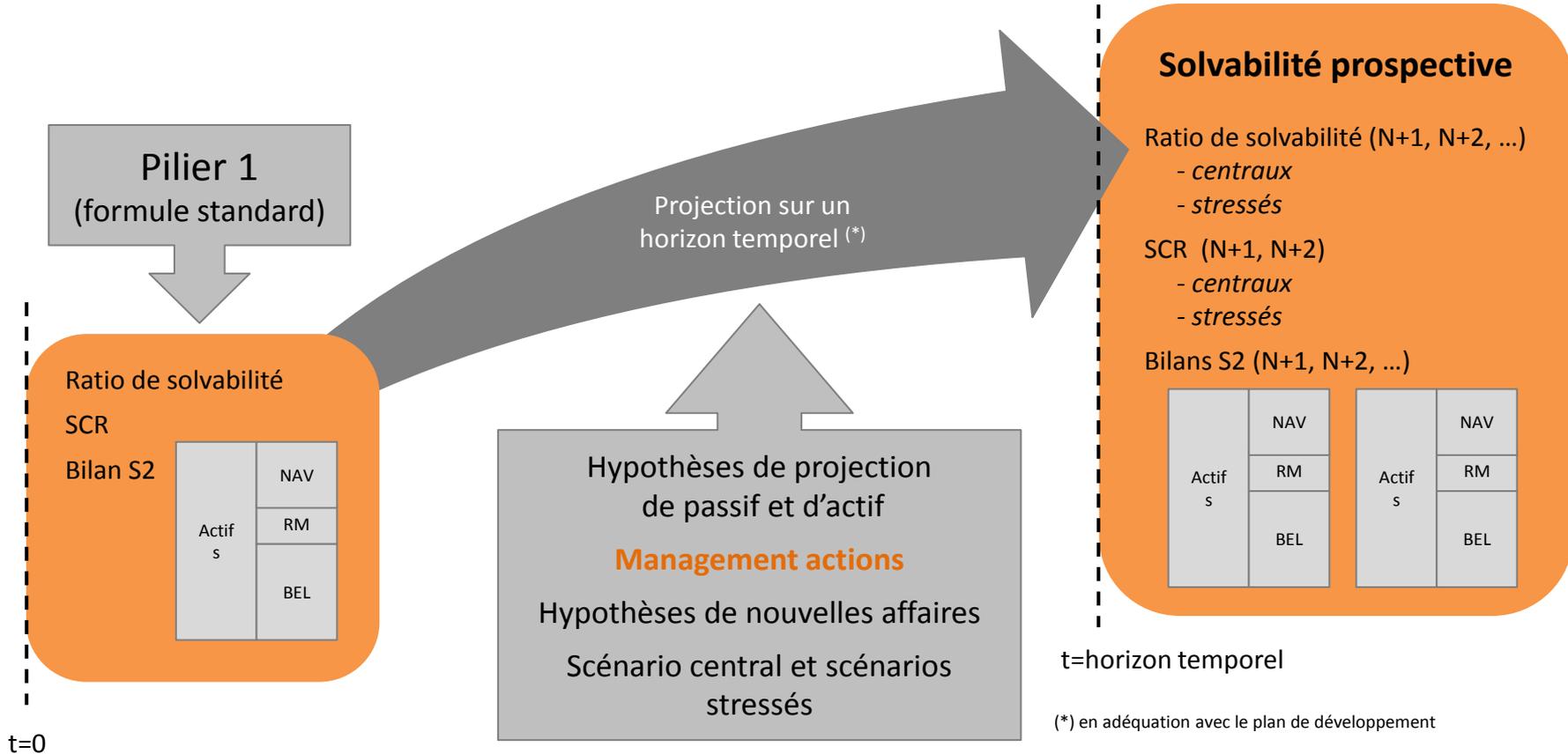
Les management actions

- Les management actions représentent les leviers de pilotage qui seront activés par le management en réaction à une situation défavorable conduisant à une dégradation du profil de risque
- Les principaux leviers pris en compte sont en général les suivants
 - Politique commerciale
 - Politique de revalorisation / distribution de participation aux bénéfices
 - Tarification
 - Programme de réassurance
 - Allocation stratégique
- L'anticipation des actions du management nécessite un travail de mise en situation avec le top management de l'entreprise, pour déterminer
 - Les actions menées en réaction aux différents états de la nature
 - Le type de déclenchement : de manière continue ou à partir de seuils
 - Le déclenchement cumulé de plusieurs management actions
 - Le calibrage des management actions
- La diversité des actions de management représente un potentiel d'enrichissement des modèles très important
 - Une nécessité de prioriser les actions de management à modéliser
 - Une implication déterminante du top management

Introduction

Les management actions dans le cadre de l'ORSA

- La prise en compte des management actions est un élément central dans le cadre des évaluations demandées par l'ORSA (solvabilité prospective, besoin global de solvabilité, revue de la formule standard), en
 - Permettant de modéliser au plus juste l'évolution future du profil de risque
 - Permettant de préserver l'essentiel des objectifs stratégiques en situation de stress



Introduction

Les management actions dans le cadre de l'ORSA

- ➔ L'approche « multi-déterministe » semble être la plus largement retenue sur le marché
 - ➔ Limite les temps de calcul par rapport à une approche SdS
 - ➔ Favorise la validation des résultats, leur analyse et leur appropriation par le top management
 - ➔ Facilite la bonne matérialisation des actions de management

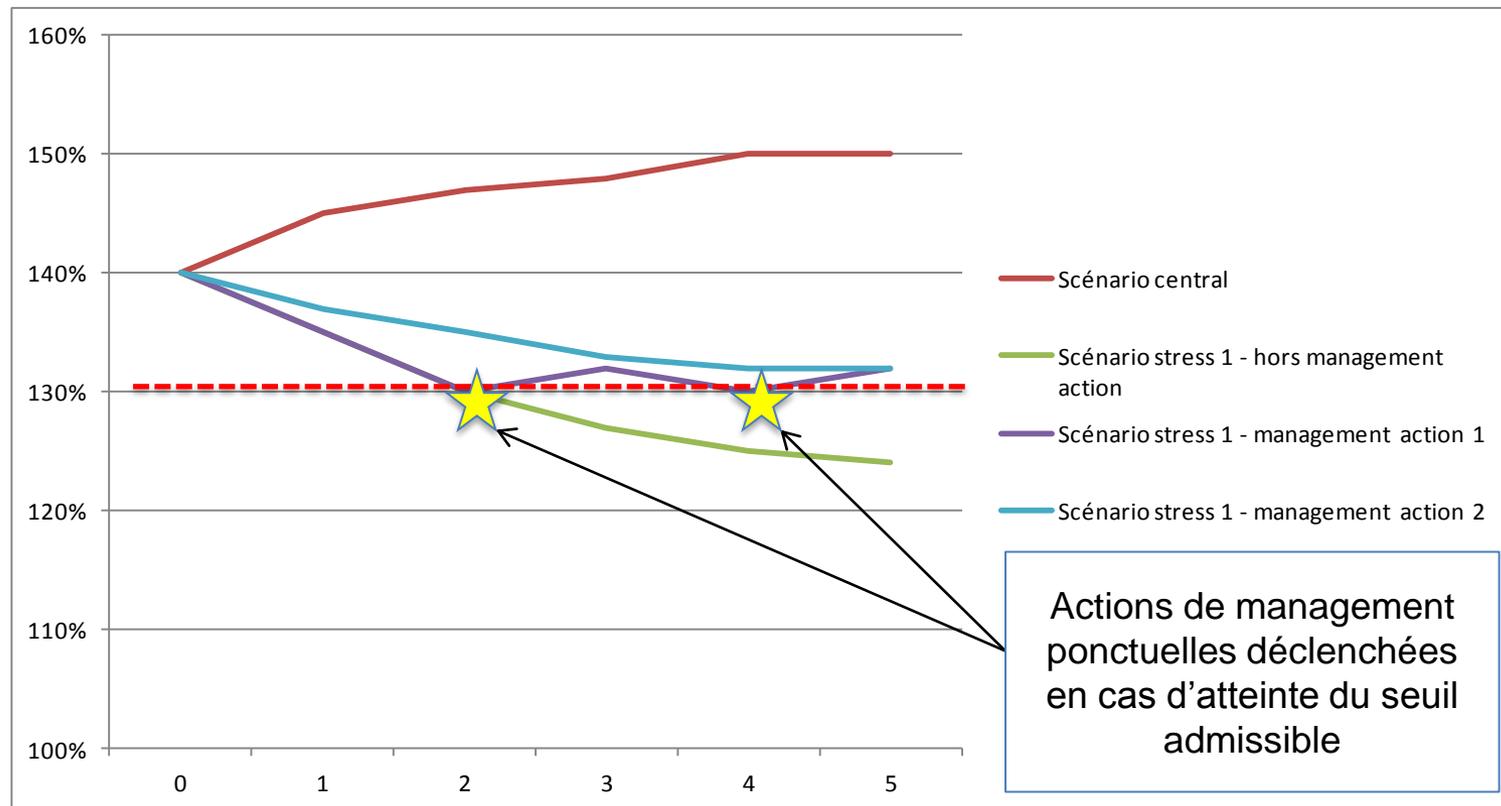


Illustration sur la politique commerciale d'un assureur Epargne

Présentation du cas

→ Une entreprise avec des garanties variées : Fonds Général, Unité de Compte et Protection

Actif	Passif	95,15 m€ éligibles à la couverture						
80 m€ Actifs	Fonds Propres Hors Profits Futurs							
Epargne en Fonds Général : 750 m€ Actifs	DT + Profits Futurs : 23 m€ = 2,5 (FG) + 17,5 (UC) + 3 (Protection)							
	Risk Margin : 10 m€ = 7,5 (FG) + 2 (UC) + 0,5 (Protection)							
Epargne en unité de Compte : 250 m€ Actifs	Best Estimate Liabilities : 972 m€ = 940 (FG) + 230 (UC) + 2 (Protection)	Market Risk	10,9	27,6	2,3	0,7	(0,2)	41,3
Protection : 5 m€ Actifs		Credit Risk	0,1	0,2	0,0	0,0	(0)	0,3
		Life Underwriting Risk		3,2	1,4	1,2	(0)	5,8
		Health Underwriting Risk				1,5	(0)	1,5
		Non-Life Underwriting Risk						
		Operational Risk		2,0	2,0	1,0	(0)	5,0
		SCR	10,9	30,6	5,0	3,45	(1,7)	48,3
		Ratio de couverture :						197%
		Ratio de couverture hors Profits futurs :						166%

→ La politique de gestion du capital vise à une couverture supérieure à 130 % du SCR avec des Fonds Propre Hors Profits futurs. Aucun versement de dividendes.

Illustration sur la politique commerciale d'un assureur Epargne

Revue de la capacité maximale de développement

→ L'étude de la capacité maximale de souscription de l'entreprise pour les différents portefeuilles :

	SCR de départ	SCR dans 1 an (Sans production future)	SCR dans 1 an + Production max FG	SCR dans 1 an + Production max UC	SCR dans 1 an + Production max Protection
Fonds Propres Hors Profits Futurs	80	81,2	81,2	81,2	80,8
Profits Futurs	15,15	13,5	14,0	35,7	15,5
Prime de Future Business	-	0	225,8	480,2	11,3
SCR	48,3	53,2	62,4	62,4	62,2
Ratio de couverture :	197%	178%	152%	187%	155%
Ratio de couverture hors Profits futurs :	166%	152%	130%	130%	130%

Illustration sur la politique commerciale d'un assureur Epargne

Négociations sur le « mix produit » cohérent

→ La stratégie de développement de l'entreprise est basée sur un processus d'échanges itératifs. Les contraintes posées par l'AMSB sont :

- Avoir une collecte en épargne de 110 m€ (environ la moitié de la capacité de financement de Fonds Général)
- Viser un ratio de couverture du SCR par les Fonds Propres de 165 %

	SCR de départ	SCR dans 1 an (scénario 1)	SCR dans 1 an (optimisation du mix épargne)	SCR dans 1 an (production maximale en Protection)	SCR dans 1 an (compromis)
Fonds Propres Hors Profits Futurs	80	81,2	81,1	81,0	81,1
Profits Futurs	15,15	13,5	19,0	15,8	15,8
Prime de Future Business					
Fonds Général :	-	80	0	80	75
Unité de Compte :	-	30	110	30	35
Protection :	-	2,2	2,2	3,74	3
SCR	48,3	57,4	55,6	58,6	57,9
Ratio de couverture :	197%	168%	180%	165%	167%
Ratio de couverture hors Profits futurs :	166%	141%	146%	138%	140%

Illustration sur la politique commerciale d'un assureur Epargne

Etude d'impact d'un ajustement de la marge financière

- L'AMSB découvre l'importance renforcée de marge financière du Fonds Général en tant qu'élément de profitabilité, de Profits Futurs dans le bilan S2, d'amortisseur de risque dans le SCR
- Il commande une étude de sensibilité pour avoir une notion de l'impact d'un ajustement de la marge financière sur la solvabilité de l'entreprise

	SCR de départ	SCR dans 1 an 40 bps	SCR dans 1 an 50 bps	SCR dans 1 an 30 bps
Fonds Propres Hors Profits Futurs	80	81,1	81,1	81
Profits Futurs	15,15	15,8	16,4	15,2
Risk Margin				
Niveau de Marge Financière :	40 bps	40 bps	50 bps	30 bps
SCR	48,3	57,9	62,7	53,4
Ratio de couverture :	197%	167%	155%	180%
Ratio de couverture hors Profits futurs :	166%	140%	129%	152%

Illustration pour une mutuelle santé

Présentation du cas

- Garanties en hospitalisation et soins, équipement optique et équipement dentaire
- Scénario central
 - Augmentation du coût moyen des sinistres de 2% par an
 - Hausse des cotisations pour maintenir un S/P stable sur l'horizon de projection
 - Réassurance en quote-part à 30% (10% notés AAA, 10% A, 10% BB)
- Scénario choqué spécifique sur le risque des souscription
 - Augmentation du coût moyen des sinistres

	Evolution du coût moyen des sinistres				
	2013	2014	2015	2016	2017
Scénario central	2%	2%	2%	2%	2%
Scénario choqué	6%	4%	2%	2%	2%

- Objectif de l'étude : Analyser certains indicateurs permettant de tester différentes actions de management

Illustration pour une mutuelle santé

Revue de la politique de souscription et impact sur la politique commerciale

→ Action de management testée : revue tarifaire

- Face à la hausse de la sinistralité, l'assureur décide de revoir sa tarification
- Impacts de l'action
 - Limiter la hausse du S/P
 - Modification du comportement des assurés
- Plusieurs modulations testées
 - Lissage de l'augmentation tarifaire

	Modulation de l'action		
	Action 1	Action 2	Action 3
S/P cible	Scénario central	Scénario central	Scénario central
Seuil d'augmentation tarifaire	Sans seuil	3%	1,5%
Diminution des nouvelles souscriptions (pour 1% d'augmentation de tarif)	0,7%	0,7%	0,7%
Seuil d'activation de la baisse des souscriptions	1,1%	1,1%	1,1%

Illustration pour une mutuelle santé

Revue de la politique de souscription et impact sur la politique commerciale

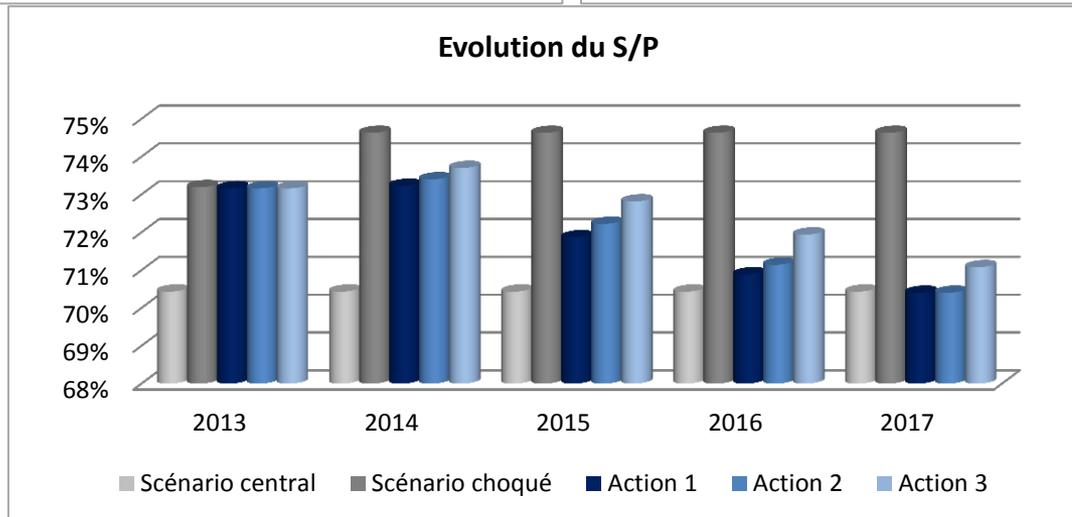
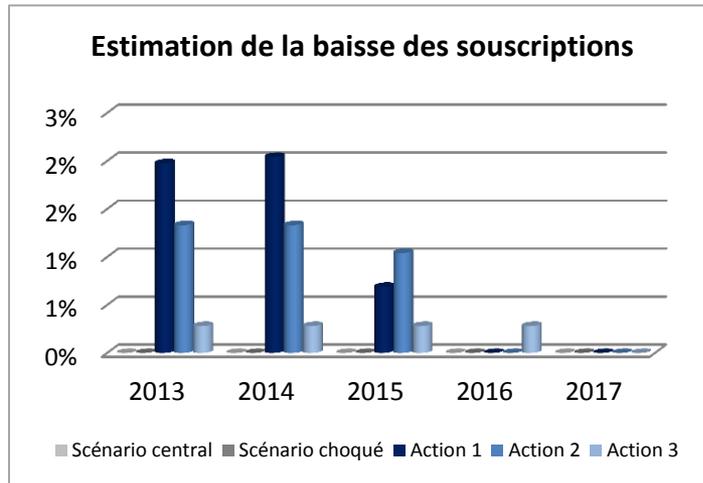
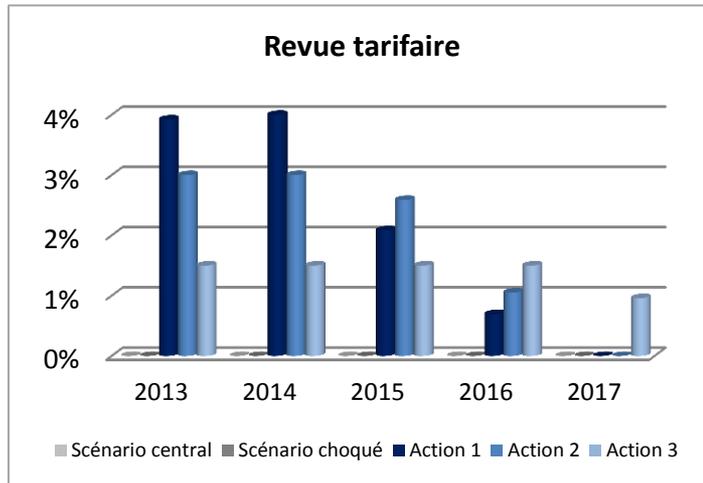


Illustration pour une mutuelle santé

Les management actions dans le cadre de l'ORSA

→ Analyse sur l'impact des actions de management

→ Scénario choqué, sans action de management

- En l'absence de revue tarifaire, le S/P s'envole

→ Scénario choqué avec action 1 (i.e. augmentation tarifaire non plafonnée)

- Le S/P cible est atteint, mais une perte non négligeable du nombre d'assurés est constatée

→ Scénario choqué avec action 2 (i.e. augmentation annuelle plafonnée à 3%)

- Le S/P cible est atteint et le maximum de revue tarifaire est atteint les 2 premières années
- L'impact sur le nombre d'assurés est inférieur à celui constaté avec l'action 1

→ Scénario choqué avec action 3 (i.e. augmentation annuelle plafonnée à 1,5%)

- Le maximum d'augmentation tarifaire annuelle est atteint les 4 premières années
- L'impact sur le nombre d'assurés est faible mais le S/P cible ne peut être atteint sous l'horizon de pilotage

→ Ainsi, la mise en œuvre d'une revue tarifaire modérée semble préférable afin d'assurer le maintien du nombre de têtes assurées et l'atteinte du S/P cible

→ D'autres paramétrages peuvent être testés, la cible étant de représenter au mieux la réalité du comportement des assurés

Illustration pour une mutuelle santé

Revue de la politique de souscription et impact sur la politique commerciale

- ➔ Objectif de maîtrise du S/P à horizon 5 ans en limitant la perte des assurés
- ➔ Sélection de l'action 2 et tests de sensibilités sur la loi comportementale des assurés
 - ➔ Impact d'une loi trop prudente
 - ➔ Prise en compte d'un effort commercial

	Modulation de l'action 2			
	Action 2	Sensi 1	Sensi 2	Sensi 3
S/P cible	Scénario central	Scénario central	Scénario central	Scénario central
Seuil d'augmentation tarifaire	3%	3%	3%	3%
Diminution des nouvelles souscriptions (par % d'augmentation tarif)	0,7%	1%	0,35%	0,7%
Seuil d'activation de la baisse des souscriptions	1,1%	1,1%	1,1%	0%

Illustration pour une mutuelle santé

Revue de la politique de souscription et impact sur la politique commerciale

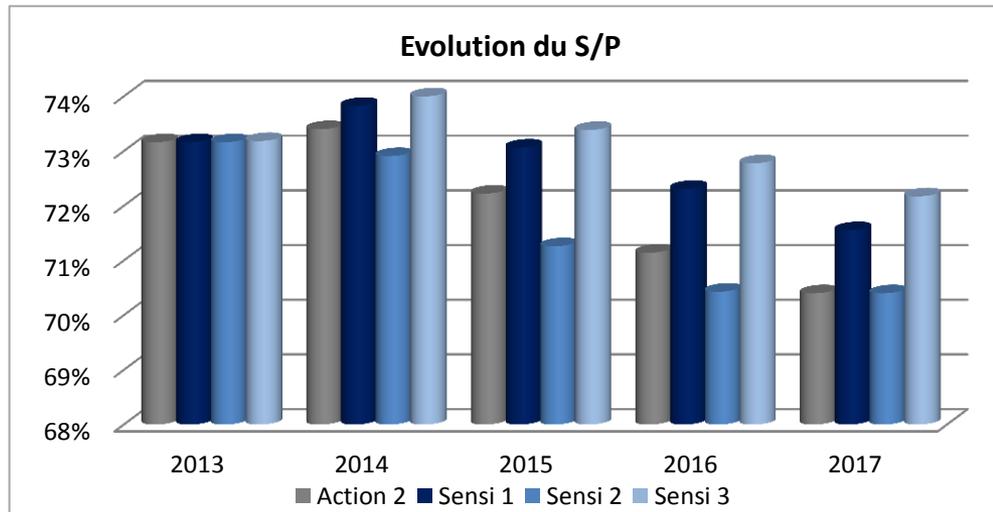
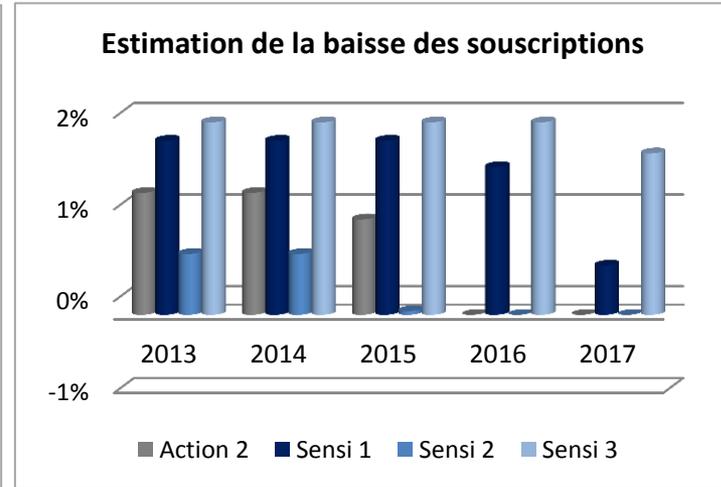
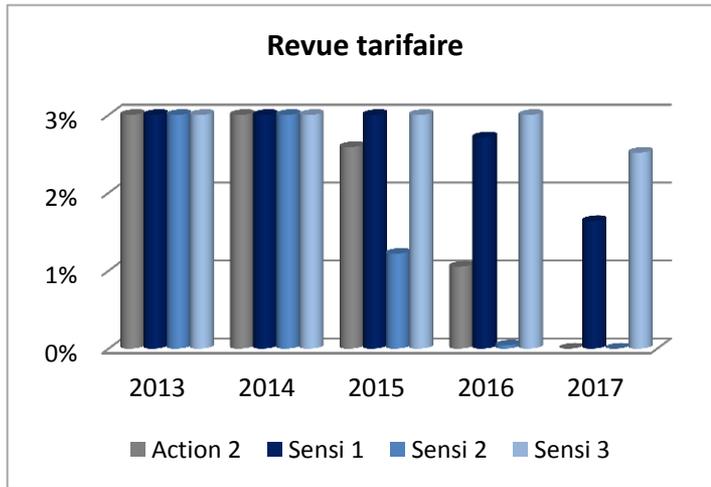


Illustration pour une mutuelle santé

Revue de la politique de souscription et impact sur la politique commerciale

→ Analyse des tests de sensibilité

- La revue tarifaire avec revue tarifaire annuelle plafonnée à 3% sert de point de comparaison
- Les tests de sensibilité sont réalisés en faisant varier
 - Le seuil d'activation de la baisse du nombre d'assurés en fonction de l'augmentation tarifaire pratiquée
 - L'importance de la baisse du nombre d'assurés au-delà du seuil d'activation
- Sensibilités testées
 - Sensibilité 1 (seuil identique, baisse plus rapide)
 - Sensibilité 2 (seuil identique, baisse moins rapide)
 - Sensibilité 3 (baisse des assurés à la moindre augmentation tarifaire, baisse identique)

→ Ces tests mettent en avant

- L'importance de bien évaluer le comportement des assurés (notamment la connaissance du seuil d'augmentation à partir duquel le nombre d'assurés baisse)
- L'importance d'intégrer aux plans d'actions des actions commerciales (sensibilité 2)

→ D'autres tests peuvent être réalisés afin d'affiner les analyses et décisions induites

Illustration pour une mutuelle santé

Revue de la politique de réassurance

→ Changement dans la politique de transfert de risques

→ 1er levier : augmentation du taux de cession en cas de risque trop élevé

→ Impact : amélioration de la solvabilité et diminution du résultat assureur

→ 2nd levier : modification de l'allocation en fonction du rating des assureurs

→ Arbitrage solvabilité / rentabilité

→ Sélection de contreparties à moins bon rating ⇒ hausse du résultat et augmentation du SCR de défaut

	Modulation de l'action		
	Action 1	Action 2	Action 3
Seuil de déclenchement de l'augmentation de la QP	Baisse du ratio de solvabilité de 20%	Baisse du ratio de solvabilité de 20%	Baisse du ratio de solvabilité de 20%
% de QP en cas de revue	50%	40%	40%
Seuil de déclenchement du 2 nd levier	-	-	Baisse du résultat de 20%
AAA en cas de revue	33%	33%	15%
A en cas de revue	33%	33%	25%
BB en cas de revue	33%	33%	60%

Illustration pour une mutuelle santé

Revue de la politique de réassurance

- ➔ Comparativement au scénario de stress sans action de management
 - ➔ Augmentation du ratio de solvabilité
 - ➔ Baisse du résultat

- ➔ Impact du second levier
 - ➔ Légère amélioration du résultat et dégradation de la solvabilité
 - ➔ Calibrage à améliorer

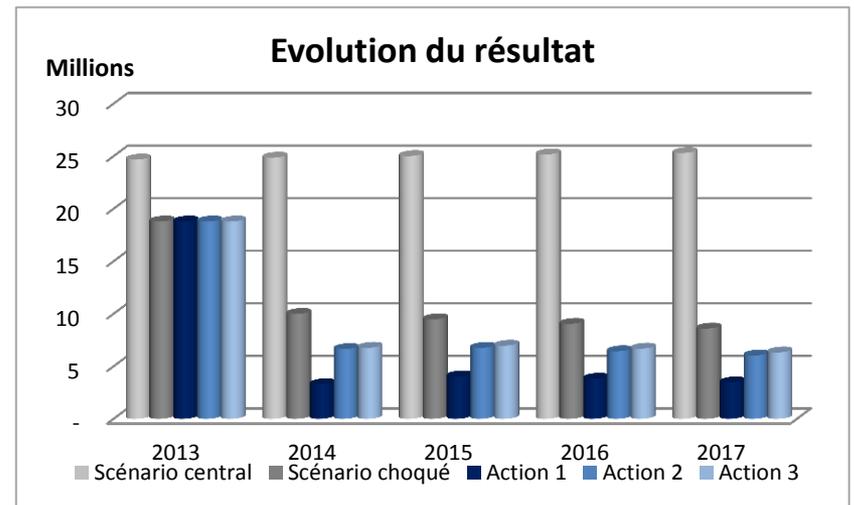
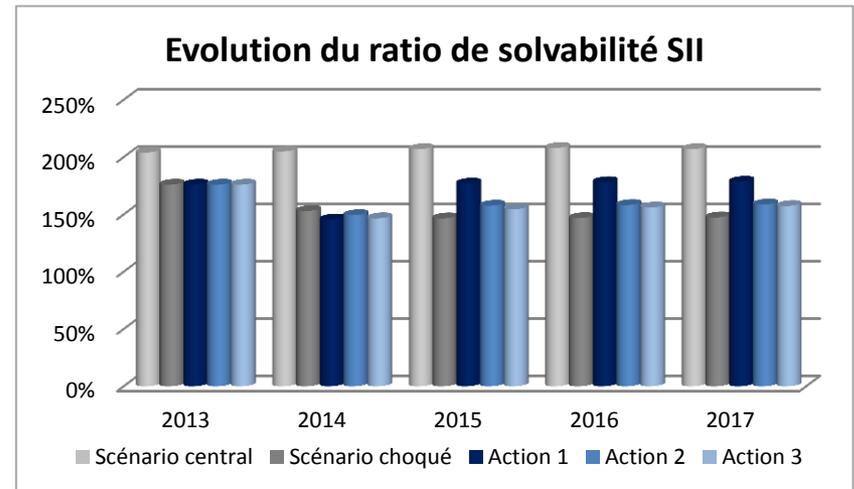


Illustration pour une mutuelle santé

Revue de la politique de réassurance

→ Analyse des actions mises en œuvre

→ Rappel : ratio de solvabilité flat dans le scénario central

→ Scénario choqué sans action de management

→ Baisse du ratio de solvabilité et du résultat

→ Action 1 (quote-part à 50%)

→ Augmentation du ratio de solvabilité

→ Impact insuffisant en termes de résultat

→ Action 2 (quote-part à 40%)

→ Moins forte augmentation du ratio de solvabilité, mais moindre dégradation du résultat

→ Action 3 (quote-part à 40% et révision de la répartition des réassureurs en fonction de leur notation)

→ Amélioration du résultat comparativement à l'action 2 mais bénéfice inférieur sur le ratio de solvabilité

→ Ces tests mettent en avant l'importance d'affiner le calibrage afin d'identifier la quote-part la plus adaptée et la meilleure allocation entre réassureurs en fonction de leur notation, compte tenu des indicateurs de pilotage suivis

→ La cible est d'identifier le positionnement le plus adapté et d'en décliner un plan d'actions

Conclusion

Les principaux enjeux de la mise en œuvre opérationnelle

- ➔ **La prise en compte des actions du management sera le résultat d'une démarche d'amélioration continue**
 - ➔ **Le top management est responsable de l'administration de l'entreprise : l'ORSA est une formalisation de ce fait**
 - ➔ **En parallèle, les équipes opérationnelles ont la responsabilité de contribuer à cette gestion, en délivrant des résultats étayés, mettant en évidence les leviers de pilotage et leurs sensibilités**
 - ➔ **Les échanges entre les équipes opérationnelles et les dirigeants vont donc s'enrichir progressivement, pour une meilleure intégration opérationnelle de l'ORSA**

- ➔ **Afin de mettre en place un dispositif véritablement au service du pilotage de l'entreprise, les outils utilisés doivent favoriser la souplesse et la réactivité**
 - ➔ **Réactivité aux événements exogènes, nécessitant d'analyser des scénarios non étudiés jusque là**
 - ➔ **Souplesse par rapport aux évolutions internes, nécessitant de prendre en compte**
 - ➔ De nouveaux produits, risques, dispositifs de couverture
 - ➔ De nouvelles actions du management