

17^e Congrès des ACTUAIRES

Atelier n° 8

Quelles implications de la réglementation sur la création de valeur et le pilotage économique en assurance vie et des personnes?

Dr. Makram Ben
Dbabis
Actuaire Certifié

Laurent Gaultier
Managing
Director

Yannick Ropert
Responsable Prg IFRS 17
AXA France

 **accenture**

 **accenture**


réinventons /notre métier

CRÉATION ET MANAGEMENT STRATÉGIQUE DE LA VALEUR : LES NOUVEAUX LEVIERS



- 1 Introduction
- 2 Les enjeux et les challenges
- 3 Les implications des nouvelles normes prudentielles et comptables sur le pilotage des risques et des performance
- 4 Les grandes tendances dans la gestion des risques et de la performance en 2017
- 5 Retour d'expérience – AXA France

1

Introduction

2

Les enjeux et les challenges

3

Les implications des nouvelles normes prudentielles et comptables sur le pilotage des risques et des performance

4

Les grandes tendances dans la gestion des risques et de la performance en 2017

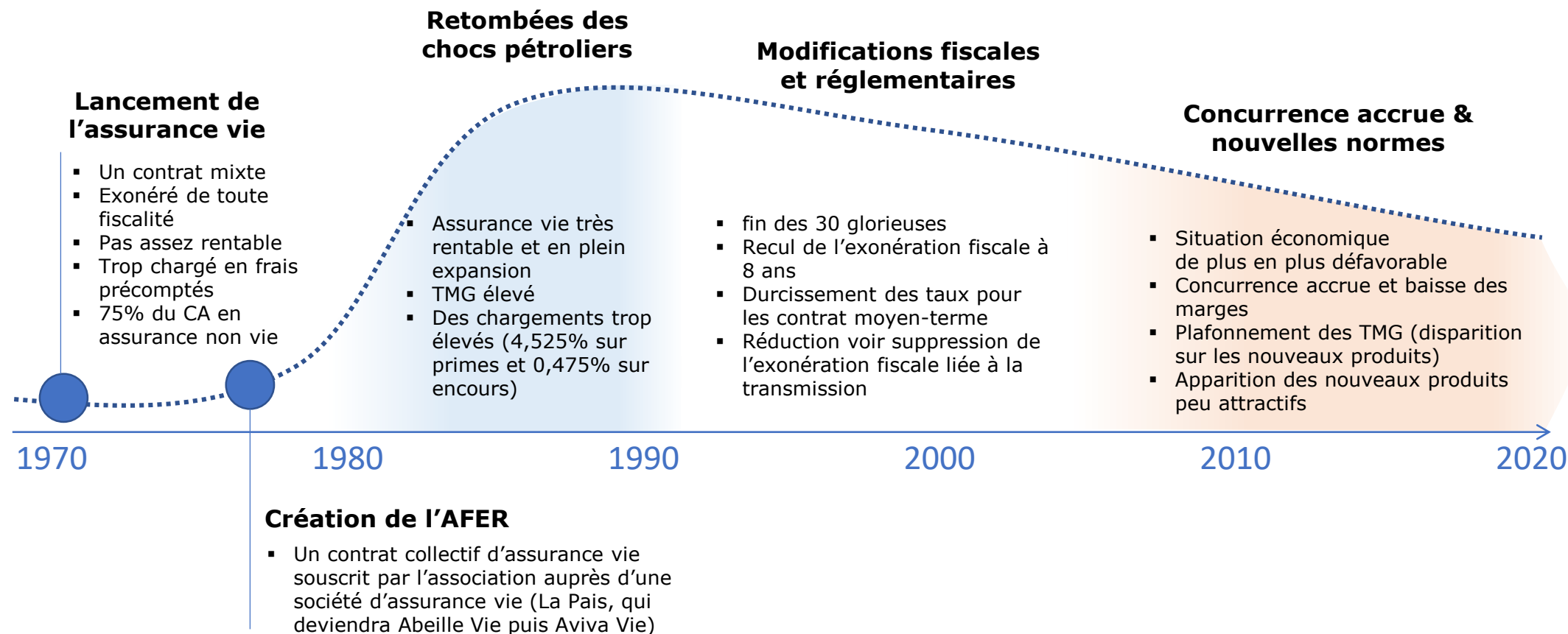
5

Retour d'expérience – AXA France

Introduction

EVOLUTION DU MARCHÉ DE L'ASSURANCE VIE & DES PERSONNES EN FRANCE

L'Assurance vie



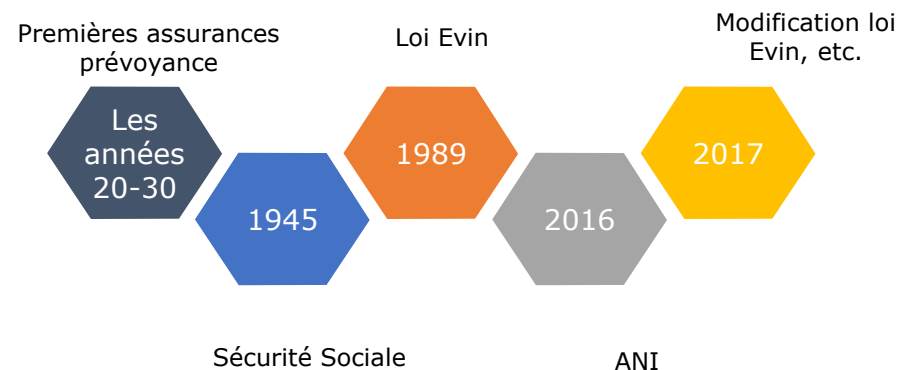
Aujourd'hui, l'assurance vie reste un placement attractif. 40% des richesses des ménages sont placées en assurance vie.

Introduction

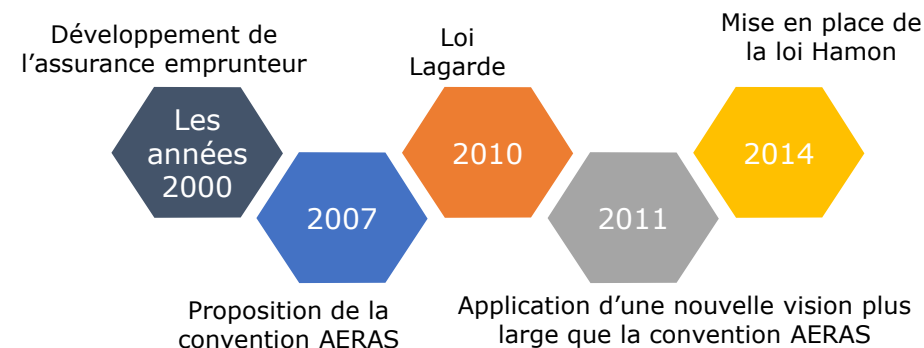
EVOLUTION DU MARCHÉ DE L'ASSURANCE VIE & DES PERSONNES EN FRANCE

L'Assurance des personnes

❑ **En assurance prévoyance santé**, le fait marquant de ces dernières décennies réside dans le transfert massif de la complémentaire santé individuelle vers le collectif. Cependant, en Individuel, nous avons constaté une croissance des contrats GAV (+6% en nombre de contrats) et des contrats Obsèques (+5%) entre 2013 et 2014.



❑ **En assurance emprunteur**, nous avons constaté entre 2013 et 2014, une croissance légère de 1,2% de la délégation d'assurance (contrat emprunteur individuel), représentant 12% des cotisations en 2014.



❑ Or, ces dernières années ont été marquées par l'apparition **d'un nouveau risque**. Il s'agit du risque "**dépendance**" dont on a enregistré 3,4 millions de contrats d'assurance dépendance en 2014.



Introduction

LE CONSTAT



Beaucoup de nouveautés depuis 2005 à savoir :

- Emergence de risques et partenariat public / privé en perspective (dépendance)
- Nouveau cadre réglementaire proposé aux assureurs (euro diversifié / euro croissance / Solvabilité 2 / IFRS 17)
- Nouvelles dispositions du code de la consommation (emprunteur, prêt viager hypothécaire, PRIIPs)
- Nouvelles technologies (télématique, etc.)



Mais aucun des nouveaux produits n'a vraiment « décollé »

- Coûts de développement
- Tarification élevée
- Aversion au risque des assureurs ainsi que des assurés, intensifiée par les crises récentes (marché action, expérience des subprimes, baisse des taux, etc.)



Evolution réglementaire



Pression sur les marges



Nouveaux comportements

1

Introduction

2

Les enjeux et les challenges

3

Les implications des nouvelles normes prudentielles et comptables sur le pilotage des risques et des performance

4

Les grandes tendances dans la gestion des risques et de la performance en 2017

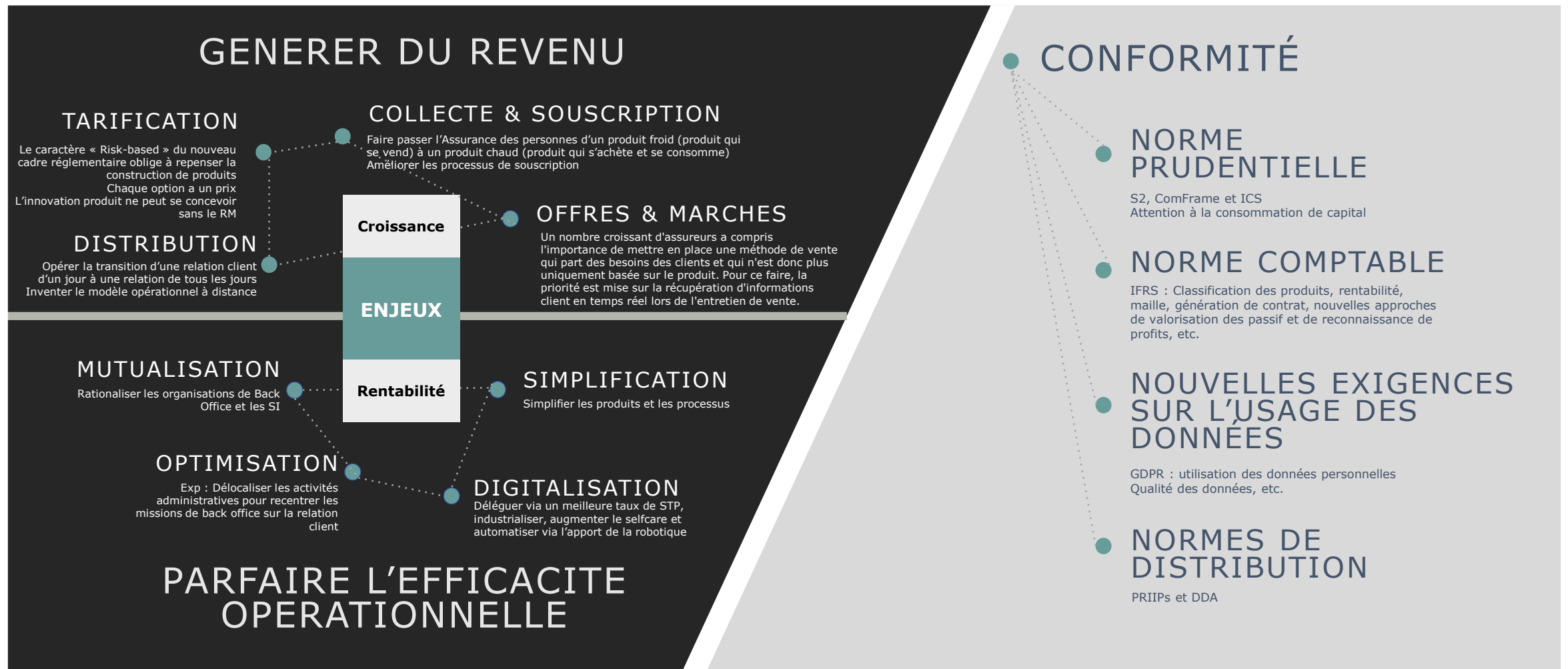
5

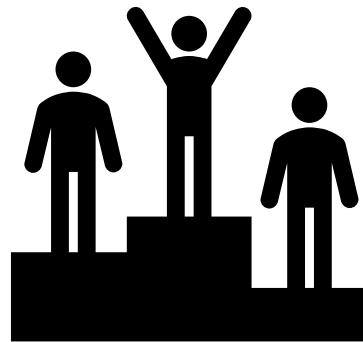
Retour d'expérience – AXA France

Les enjeux & les challenges

Huit enjeux de réinvention de l'assurance pour les acteurs du marché

Au delà de la conformité aux exigences réglementaires, l'objectif ultime d'un assureur est de maximiser sa rentabilité sous ses contraintes d'appétence aux risques donc une meilleure utilisation des fonds propres. Pour faire face à ses enjeux, les modèles opérationnels des assureurs des personnes doivent répondre à 8 critères majeurs de maturité





En effet, au regard des investissements réalisés pour se mettre en conformité avec les nouvelles exigences prudentielles et comptables, l'enjeu aujourd'hui est de transformer ces contraintes en opportunités de pilotage économique et stratégique.

La question est donc "Comment peut-on transformer ces contraintes réglementaires en leviers de croissance ?"

1

Introduction

2

Les enjeux et les challenges

3

Les implications des nouvelles normes prudentielles et comptables sur le pilotage des risques et des performance

4

Les grandes tendances dans la gestion des risques et de la performance en 2017

5

Retour d'expérience – AXA France

Les impacts des nouvelles normes prudentielles et comptables

Solvabilité 2 - Quelles implications sur la tarification et l'offre des produits?

- Depuis plusieurs années, tous les acteurs du marché de l'assurance et de la réassurance se sont fortement mobilisés pour assurer la mise en place de Solvabilité 2 et se conformer à ses différentes exigences sur les 3 piliers.
- Peu de temps a été accordé aux autres sujets comme la stratégie commerciale, la tarification, l'allocation du capital, l'optimisation de la réassurance, etc.
- Cependant, Solvabilité 2 avec son caractère « Risk-based » oblige à repenser la construction de produits.



Chaque option a un prix en capital



Le développement de nouvelles branches favorise la diversification



L'innovation produit ne peut se concevoir sans la participation du risk management



Les risques courts ou révisables sont moins consommateurs de capital que les risques longs et non révisables



Des options comme des caps de révision tarifaire, des indexations sur indice externe sont consommateurs de capital



Les politiques de redistribution des excédents généreuses et systématiques induisent une réduction des amortisseurs de perte et donc une consommation du capital

Les impacts des nouvelles normes prudentielles et comptables

IFRS 17 - Quelles implications?



Base des données Systèmes de gestion

- Disponibilité,
- granularité,
- fréquences, etc.
- Groupe de contrat



Hypothèse et méthodologie

- Best Estimate cashflow
- Actualisation
- Ajustement pour risque
- CSM, Old inforce, etc.



Stockage des données

- Données historiques
- Effets cohorte
- Unité de mesure



Les modèles de calcul

- Développement significatifs pour des nouveaux calculs



Système comptable et reporting

- Nouveaux P&L & Bilan
- Transition et Reporting
- Gestion du multinorme



Processus auxiliaires

- ALM
- Tarification
- Développement de produits
- Rémunération des apporteurs d'affaire
- Etc.

Impacts business
Données, systèmes, processus, IT, organisation,
méthodes, Culture, RH

Impacts financiers
Résultat et bilan, notion de valeur, New
business, management, communication

Les impacts des nouvelles normes prudentielles et comptables

Processus de prise de décision basé sur des calculs prospectifs

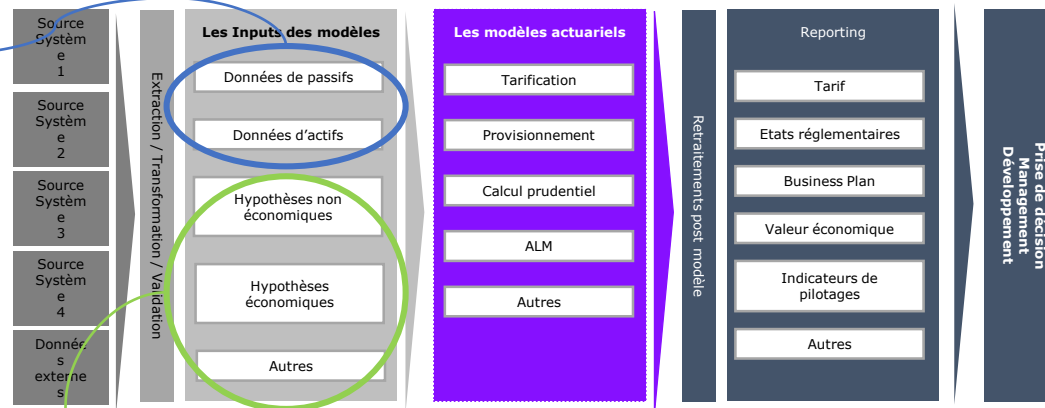
L'enjeu majeur auquel un actuare fait souvent face est celui de connaître le plus précisément possible le risque que l'assureur va souscrire. Quantifier un risque future en lui attribuant une valeur aujourd'hui, c'est l'art de la gestion des risques.

L'assureur doit garantir **l'exhaustivité, l'exactitude et le caractère approprié des données sources** utilisées dans le calcul des différents indicateurs de pilotage.

Un fort risque d'erreur est lié à l'utilisation de méthode, système ou approche quantitative mettant en application des techniques et hypothèses, statistiques, économiques, financières ou mathématiques pour transformer des données initiales en des estimateurs quantitatifs (reporting) résultant en une éventuelle perte (financière, réputation, etc.).

Les hypothèses doivent permettre de refléter au mieux l'expérience de l'assureur et modélisant fidèlement les risques sous-jacents.

Processus de prise de décision basé sur des calculs prospectifs

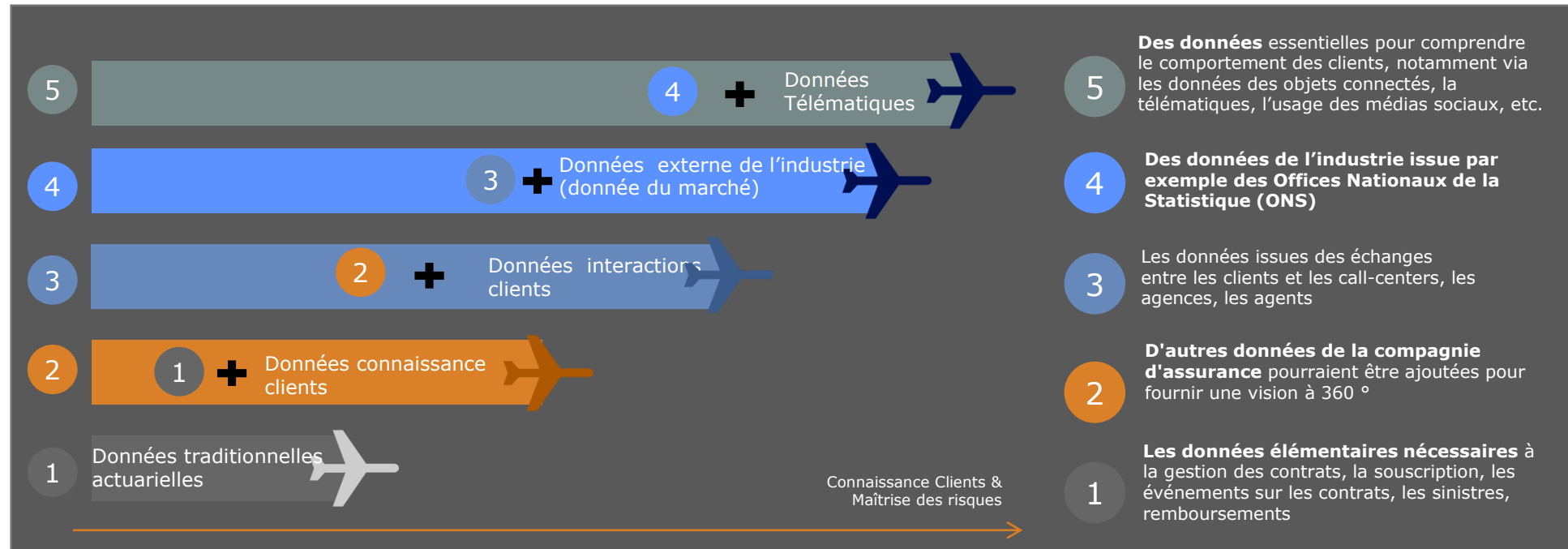


Piliers de la boîte à outils de la profession depuis son émergence, les modèles tendent à occuper une place centrale dans les activités actuarielle, analytique, comptable et de Risk Management. Cette évolution est liée à la fois aux progrès techniques et aux développements des réglementations prudentielle, économique et comptable.

Un pilotage efficace passe par une meilleure utilisation des données

Comment exploiter au mieux les gisements de données à disposition de l'assureur?

Les actuaires ont la faculté de traiter les données pour évaluer les risques que ce soit dans un exercice de tarification, de provisionnement, de solvabilité ou d'étude de rentabilité. La question était auparavant de déterminer la manière d'extraire une information fiable à partir de peu de données. C'est désormais le problème inverse qui se pose : que faire avec beaucoup de données et comment les traiter?



Vers un pilotage plus efficace

Vers des indicateurs de performance plus simples, économiques, priorisés et alignés sur la stratégie

L'objectif est de définir un cadre de pilotage financier dans ses composantes :



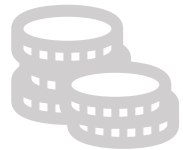
Activité



Résultat



Rentabilité



Encadrement budgétaire



Allocation, consommation et rentabilité des fonds propres

KPI

Indicateurs en lien avec les objectifs stratégiques est un éléments clés des processus budgétaires et de la mesure de performance en suivant :

<p>La promesse client</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ CSM ❖ VNB ❖ New business Margin 	<p>L'offre</p>	<p>La distribution</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Commissions ❖ Frais ❖ CSM 	<p>L'efficacité</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Efficacité et part de marché 	<p>Solidité financière</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ RoE
---	----------------	--	--	--

KRI

Indicateurs de performance ajustés aux risques combinant la profitabilité et la solvabilité. En combinant les 2 dimensions, l'efficacité des décisions en terme de consommation en capital peut être évaluée.

<p>VNB</p> <hr/> <p>New Business Margin</p>	<p>×</p> <p>Solvency Ratio</p>	<p>Quelles classes d'actifs sont efficaces en capital?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ RORAC ❖ Autres
---	--	---	---

Indicateur quantitatif

Indicateur quantitatif / qualitatif

Comment réussir ?

Des règles essentielles pour un pilotage plus agile

- ❑ Définir un cadre partagé, connu par tous, modulable et stable dans le temps - figure imposée, en évitant une rigidité excessive

Définir un cadre partagé et compréhensible

- ❑ Capacité de réponse rapide pour faciliter la prise de décision



Diffuser une Culture de risque performance

- ❑ Indicateurs cohérents avec la stratégie de l'entreprise
- ❑ Maille d'analyse adéquate et la plus économique possible tout en permettant de faire le lien avec les Framework réglementaires
- ❑ «Le film est plus intéressant que la photo!» (Mise en place des analyses de mouvement)

Industrialisation

1

Introduction

2

Les enjeux et les challenges

3

Les implications des nouvelles normes prudentielles et comptables sur le pilotage des risques et des performance

4

Les grandes tendances dans la gestion des risques et de la performance en 2017

5

Retour d'expérience – AXA France

Les grandes tendances dans la gestion des risques et de la performance en 2017

Une question d'équilibre entre la **Maîtrise des technologies et l'Evolution des talents**

2009 GESTION DU RISQUE EN SILOS



des entreprises
disposaient d'une
infrastructure
informatique
intégrée pour
la gestion des
risques

Étude mondiale sur la gestion des risques menée par Accenture en 2009

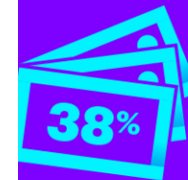
2013 LE CHIEF RISK OFFICER (CRO), UN INTERLOCUTEUR DIRECT DE LA DIRECTION GENERALE



des CRO étaient directement
rattachés à la Direction Générale,
contre seulement 82 % en 2011

Étude mondiale sur la gestion des risques menée par Accenture en 2013

2017 LA CONVERGENCE ENTRE LES FONCTIONS RISQUES ET FINANCE SE POURSUIT MAIS DES PROGRES RESTENT A REALISER



des personnes interrogées
affirment que les
responsables Finance et
Risques travaillent en
étroite collaboration, mais
qu'ils contribuent encore
séparément à la définition
de la stratégie de leur
établissement

Étude mondiale sur la gestion des risques menée par Accenture en 2017

 PARTAGER SUR
TWITTER

2011 VERS UNE NOUVELLE CULTURE DU RISQUE



des personnes interrogées
affirment que les fonctions
Risques favorisent la diffusion
d'une « culture Risques » dans
toute l'organisation dans
l'entreprise

Étude mondiale sur la gestion des risques menée par Accenture en 2011

2015 2015 LE CHIEF RISK OFFICER (CRO), ACTEUR INCONTOURNABLE DU COMITÉ DE DIRECTION

79% des personnes
interrogées affirment
que le CRO joue un
rôle important dans
les décisions de
planification
stratégiques

Étude mondiale sur la gestion des risques menée par Accenture en 2015



Les grandes tendances dans la gestion des risques et de la performance en 2017

Notre étude 2017 met en évidence les trois grands enjeux auxquels est aujourd'hui confrontée la fonction Risques : *l'intégration de la fonction Risques, l'innovation technologique et la gestion des talents.*



Intégration plus poussée de la fonction Risques et Performance avec les lignes métiers

19%

des personnes interrogées considèrent que la coordination de la fonction Risques avec les lignes de métiers est satisfaisante



Maîtrise des technologies intelligentes

13%

des personnes interrogées estiment très bien maîtriser la RPA (Robotics Process Automation) ou automatisation robotisée des processus



Redéfinition des talents Risques

69%

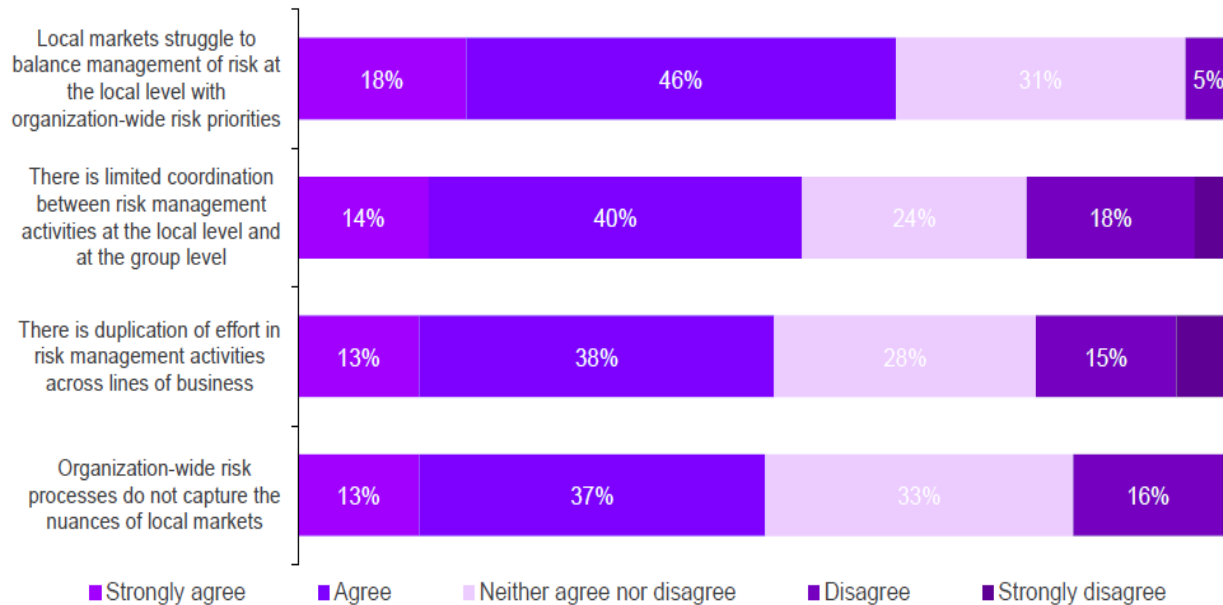
des personnes interrogées affirment que la pénurie de compétences spécialisées dans les nouvelles technologies émergentes constitue un handicap pour la fonction risque et performance

Cap vers l'Actuaire 3.0

Les grandes tendances dans la gestion des risques et de la performance en 2017

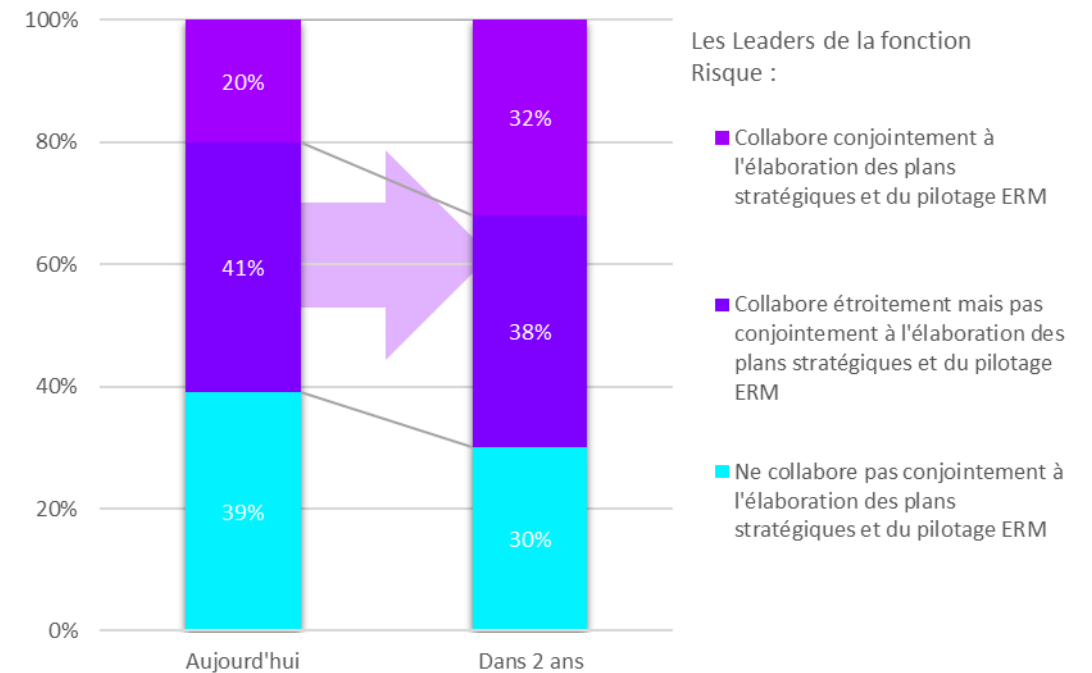
L'intégration de la fonction Risque et Performance

Le besoin d'unifier les pratiques et informations au sein de l'organisation, des types de risques et des branches d'activités



Au sein des fonctions Risques, dans quelle mesure êtes-vous d'accord ou non avec les constats suivants ? Dans les 2 prochaines années, quelles modifications attendez vous dans l'externalisation des processus risque / performance?

Pour une collaboration plus étroite du Risque avec la fonction finance

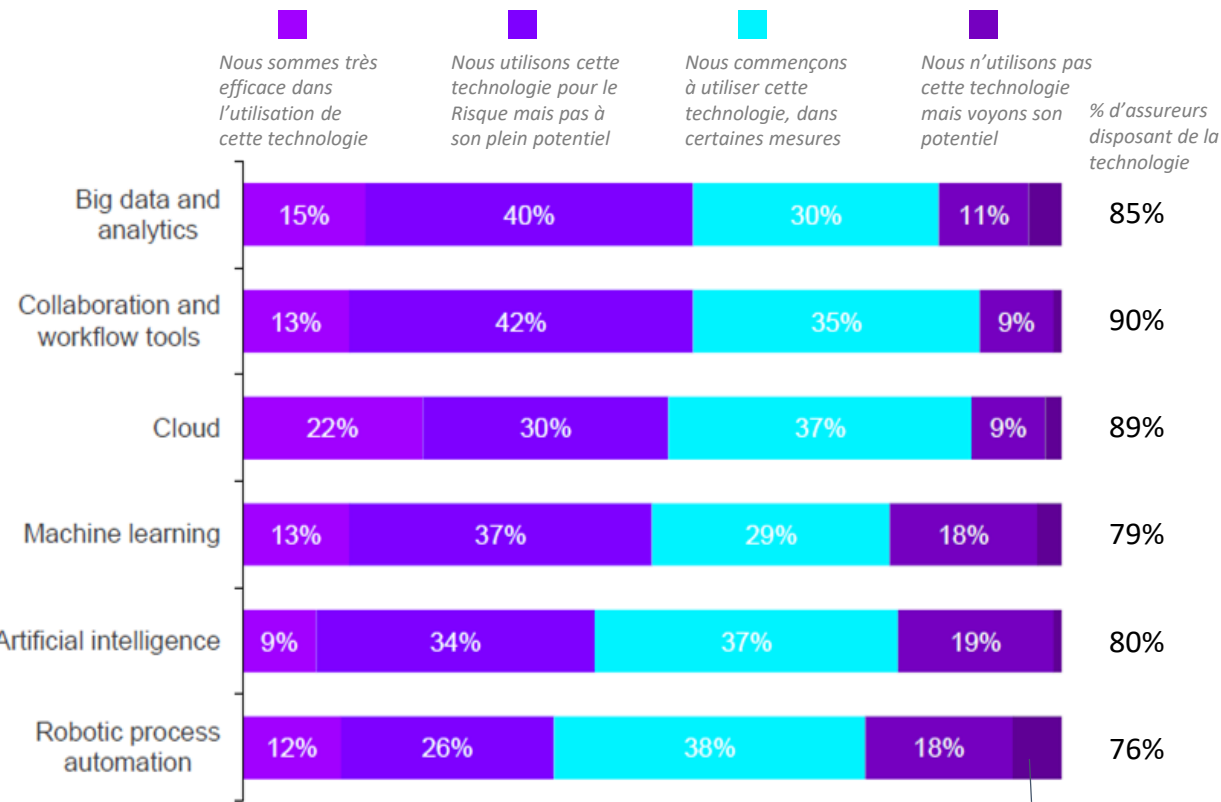


Indiquer la performance de votre fonction risque au regard de l'intégration Finance et Risque, en donnant un score entre 1 et 5 (1 pour intégration limitée et 5 pour intégration complète). [Agrégation des scores 4/5] (Base: 82 – Assureurs Européens)

Les grandes tendances dans la gestion des risques et de la performance en 2017

Maîtrise des technologies intelligentes

Le Constat : Une réelle volonté d'intégrer les nouvelles technologies dans l'exercice des fonctions Risque

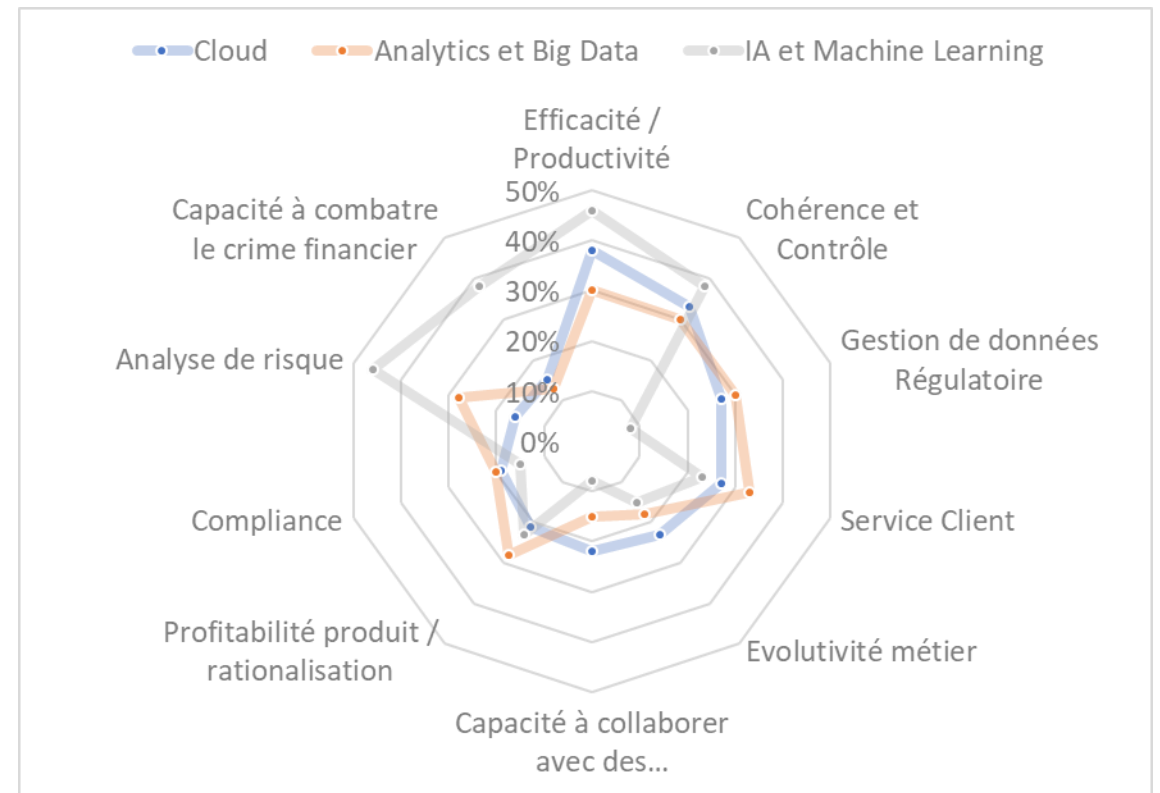


Au regard des technologies que vous utilisez au profit de la fonction Risque, quelle est la maturité de votre utilisation de ces technologies ? Au regard de votre utilisation de Risk Analytics, dans quelle mesure êtes-vous d'accord ou non avec les constats suivants ? (Base: 82 – Assurances Européennes)

Nous n'utilisons pas cette technologie et ne voyons pas son potentiel

13/06/2018

A la recherche d'un accroissement de la productivité et de la véracité de l'information :



Quelles sont pour vous les plus grandes opportunités pour votre organisation d'adopter le Cloud ? ... l'analytics au Big Data ? ... L'intelligence artificielle et le machine learning ? (Base: 73, 40, 13 – Assurances Européenne)

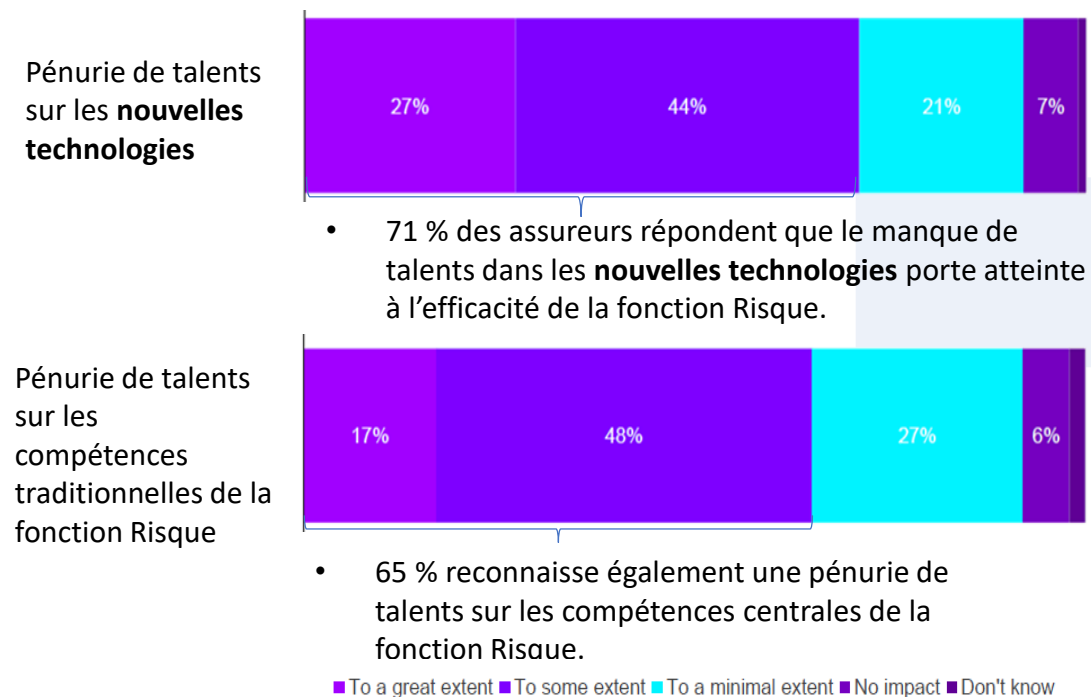
17^{ème} congrès des actuaires

21

Les grandes tendances dans la gestion des risques et de la performance en 2017

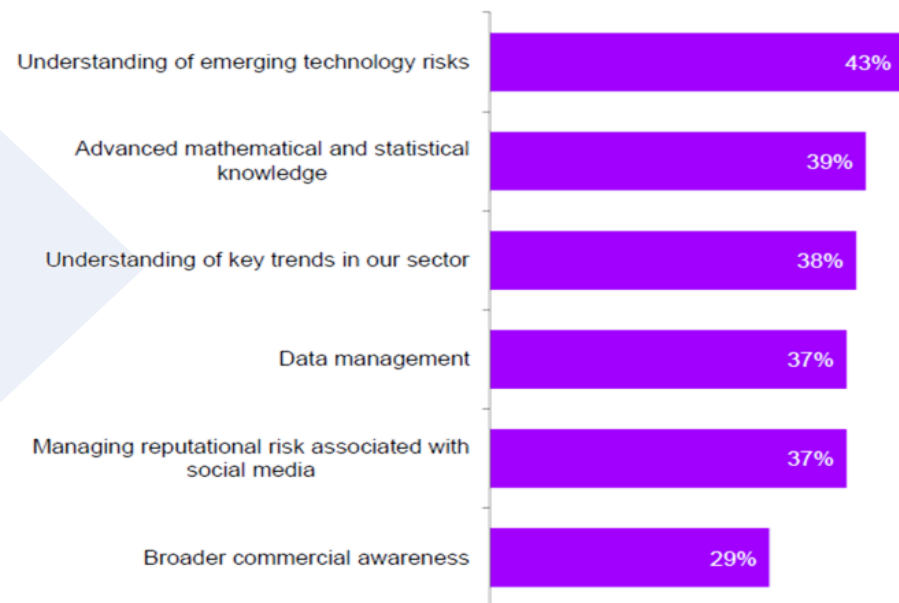
Redéfinition des talents risques / performance

La constat : Les difficultés de recrutement auxquels les assureurs font face porte préjudice au développement de la fonction Risque



To what extent do the following challenges impede the overall effectiveness of your risk management function? [To a great extent/to some extent] (Base: 82 – Europe insurance)

Une forte demande pour des talents alliant compétences liées aux nouvelles technologies et compétences plus traditionnelles de la fonction Risque



What are the priority risk management capabilities your institution plans to strengthen over the next year? (Base: 82 – Europe insurance)

- 1 Introduction
- 2 Les enjeux et les challenges
- 3 Les implications des nouvelles normes prudentielles et comptables sur le pilotage des risques et des performance
- 4 Les grandes tendances dans la gestion des risques et de la performance en 2017
- 5 Retour d'expérience – AXA France

Retour d'expérience – AXA France

Ces nouvelles normes
comptables et prudentielles
changent-elles votre
perception de la valeur?

Quelles sont les limites de ces
différentes normes?

Quelles implications ?
sur votre organisation,
infrastructure, pilotage?

Merci pour votre attention