



## PILOTAGE PROSPECTIF DE PORTEFEUILLES DE COLLECTIVES COMMENT ? QUELS OUTILS ? QUELS RETOURS D'EXPÉRIENCE ?

### Le pilotage prospectif, un enjeu renforcé par l'ANI et la fin des clauses de désignation 2

- Le pilotage prospectif est un élément de la modélisation prospective au service de l'assureur
- Une concurrence accrue
- Une augmentation des problématiques techniques
- Un délai toujours contraint
- Les objectifs du pilotage de portefeuille

### Comment répondre aux enjeux de pilotage de façon pragmatique ? 5

- Caractéristiques des systèmes de gestion, entrepôts de données et Datamarts
- Les outils de BI de nouvelle génération

### Quelques outils de Business Intelligence et présentation d'un prototype 6

- Présentation d'un prototype Optimind Winter

### Conclusion 8

Dans le contexte de la généralisation de la couverture maladie en entreprise, de la disparition programmée des clauses de désignations et de la refonte des contrats responsables, le paysage de la santé (et de la prévoyance) collective est bouleversé par :

- le transfert des contrats individuels vers des contrats collectifs
- l'émergence de nouveaux acteurs (forte concurrence)
- la pression sur les marges
- la généralisation des sur-complémentaires

Cela entraîne un besoin de pilotage encore plus fin et encore plus prospectif des régimes et des portefeuilles de contrats collectifs, notamment en raison de l'augmentation significative du nombre de contrats dans les portefeuilles des assureurs.

Optimind Winter, à l'occasion d'un petit déjeuner conférence, a analysé les impacts de ce bouleversement et présenté un outil de simulation et de quantification d'une politique de redressement tarifaire et de fidélisation d'un portefeuille de contrats collectifs en santé.



**Bertrand Bercier**  
consultant et practice leader  
Outils Actuariels



**Thibaud Hager**  
actuaire,  
manager Actuariat Conseil



**Nicolas Le Berrigaud**  
actuaire consultant  
et practice leader Santé



**Bertrand Pitavy**  
directeur métier  
Projets & Maîtrise d'Ouvrage



**Guillaume Van Gastel**  
consultant senior  
Projets & Maîtrise d'Ouvrage

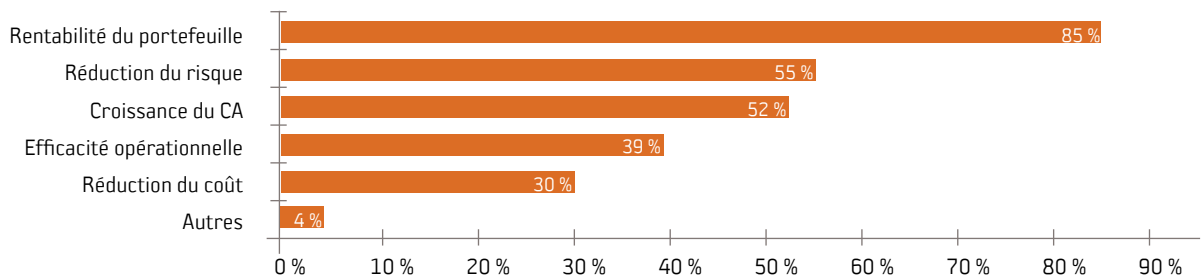
# Le pilotage prospectif, un enjeu renforcé par l'ANI et la fin des clauses de désignation

## Le pilotage prospectif est un élément de la modélisation prospective au service de l'assureur

Une enquête menée en 2013 auprès de 270 professionnels d'assureurs nord-américains a montré que l'enjeu premier d'une modélisation prospective est

la rentabilité du portefeuille. Viennent ensuite, et à quasi égalité, la réduction du risque et la croissance du CA.

### Objectif pour l'entreprise de la modélisation prospective



Source Earnix 2013

La rentabilité dans un contexte de marge réduite, la réduction du risque dans un contexte de mutualisation moins large et la croissance du CA dans un contexte de concurrence plus forte, constituent les 3 principaux enjeux auxquels sont confrontés

les assureurs. Devant ainsi mieux piloter et mieux maîtriser ces risques, le pilotage prospectif des portefeuilles s'inscrit dans cette démarche de modélisation prédictive et prospective.

### Une concurrence accrue

L'ANI du 11 janvier 2013 entraîne l'obligation pour l'employeur de couvrir ses salariés en complémentaire santé, déplaçant mécaniquement les salariés de l'assurance individuelle vers le collectif (environ 4 millions d'assurés concernés). Cette généralisation de la couverture Santé a été le déclencheur d'une autre évolution réglementaire : la fin des clauses de désignation, censurées par le conseil constitutionnel une première fois en juin puis en décembre 2013. Ces évolutions réglementaires engendrent à leur tour deux modifications majeures du marché :

- Apparition d'un marché d'équipement des entreprises qui ne couvraient pas encore leurs salariés contre le risque Santé. Ce sont essentiellement les TPE et PME qui sont à équiper.
- Ouverture d'un marché de renouvellement jusqu'alors captif, avec l'ouverture à la concurrence des branches couvertes par un organisme désigné au gré de la fin de ces désignations (au plus tard en 2018).

Le marché de la santé collective suscite beaucoup d'intérêt de la part de nouveaux acteurs et notamment des bancassureurs, dont la stratégie est de capitaliser sur leur relation bancaire avec les entreprises pour leur proposer une couverture assurantielle collective. Ce qui nécessite de former le réseau bancaire à la vente de contrat collectif santé.

On constate ainsi :

- L'apparition de nouveaux acteurs sur le marché et la mobilisation d'acteurs historiques qui vont essayer de bénéficier des nouvelles opportunités offertes.
- Une augmentation de la concurrence sur un marché dont les marges sont déjà restreintes.
- La baisse des prix et pression accrue sur les marges d'où la nécessité d'un pilotage fin.

“ Pour les acteurs dont l'activité principale est la santé individuelle, des stratégies sont mises en place pour éviter l'érosion de leur chiffre d'affaire ”

## Une augmentation des problématiques techniques

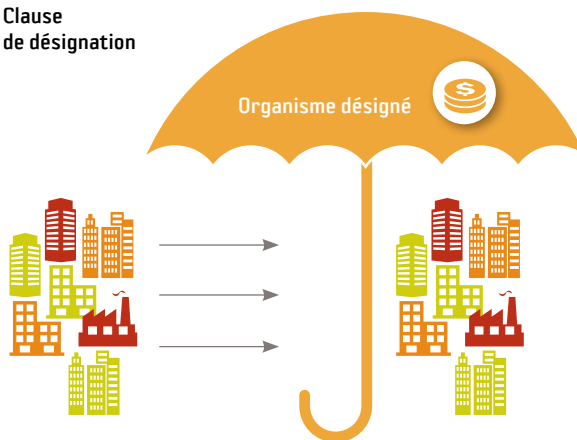
Au-delà de la pression concurrentielle qui s'accroît, l'actualité du marché vient augmenter la complexité technique du pilotage des portefeuilles de santé et prévoyance collective. Par exemple :

- la difficulté de piloter les régimes des organismes recommandés ;

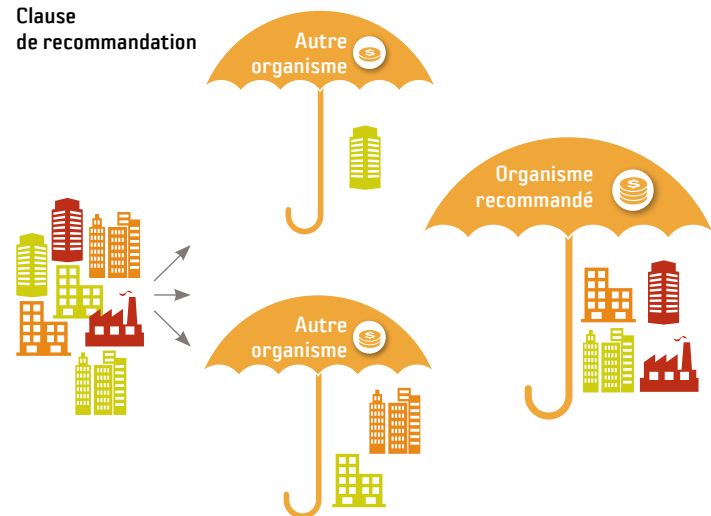
- l'effet de sur consommation des garanties de base d'un contrat obligatoire lors de la présence d'une surcomplémentaire à adhésion facultative.

### Analyse du pilotage des contrats recommandés

Clause  
de désignation



Clause  
de recommandation



Source Optimind Winter

“ La désignation obligeait globalement les entreprises à se couvrir auprès de l'organisme désigné (prévoyance et/ou santé selon l'accord). Cela permettait à l'organisme désigné d'avoir un volume important d'entreprises couvertes assurant un effet de mutualisation maximum tout en lui permettant d'avoir des prix intéressants pour toutes les entreprises, quelle que soit le risque inhérent à l'entreprise.

Dans le cadre de la recommandation, le prix sera toujours fixé et apportera un volume d'affaire très important - ou le maintiendra. En pratique, les organismes recommandés de demain seront vraisemblablement les désignés d'aujourd'hui.

Cependant, toutes les entreprises ne vont pas obligatoirement suivre cette recommandation. Celles qui présentent un risque plus réduit que d'autres, auront accès à des offres de marchés sans doute moins chères et risquent ainsi de ne pas rejoindre le contrat recommandé. Ce dernier risque donc de voir partir des entreprises importantes pour l'équilibre du portefeuille.

Pour limiter ce phénomène, une politique de redressement/fidélisation adaptée sera nécessaire.

”

Une autre problématique technique, déjà existante aujourd'hui, mais dont l'importance va croître rapidement dans les années à venir, est le phénomène de surconsommation de la base lors de la présence d'une garantie complémentaire.

L'ANI a généralisé une couverture à 3 niveaux :

- 1<sup>er</sup> niveau pris en charge par la SS
- 2<sup>e</sup> niveau pris en charge par l'entreprise
- 3<sup>e</sup> niveau facultatif pour le salarié : la surcomplémentaire

Les 1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> niveaux prendront en charge une couverture «essentielle» (point acté par la réforme du contrat responsable). Les salariés voulant mieux se couvrir devront donc opter pour une surcomplémentaire.

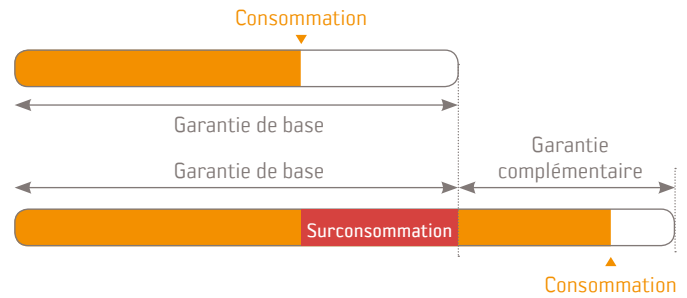
On se dirige vers un accroissement du nombre de surcomplémentaires (ce que l'on constate déjà actuellement), les entreprises optant généralement pour une couverture de premier niveau (panier ANI ou couverture légèrement plus élevée).

“ La maîtrise de ce processus devient obligatoire : son automatisation et son industrialisation deviennent indispensables ”

Le pilotage prospectif, un enjeu renforcé par l'ANI et la fin des clauses de désignation

La surcomplémentaire pose un problème technique important. Au sein d'une entreprise, une part des salariés peut opter pour une option. Cette option entraîne automatiquement une surconsommation de la garantie de base, tant en coût qu'en fréquence, les salariés étant mieux couverts.

Le problème de la revalorisation des garanties se pose : faut-il imputer cette augmentation à la garantie de base (inéquitable pour les salariés n'ayant pas souscrit l'option) ou à l'option (risque de non-souscription et d'anti-sélection si le prix est trop élevé) ? Quel redressement appliquer sur la base ? Quel redressement appliquer à l'option ?



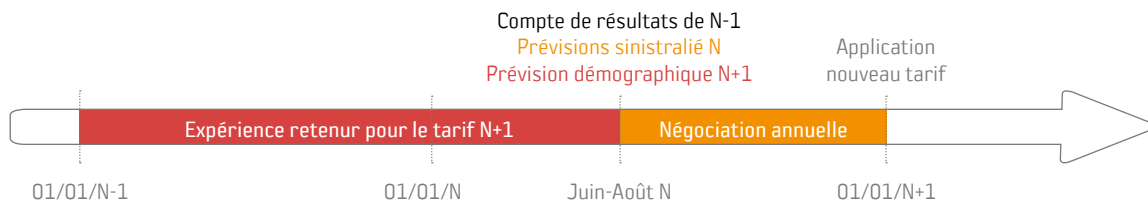
Source Optimind Winter

### Un délai toujours contraint

La concurrence ainsi que l'accroissement des difficultés techniques vont contraindre les organismes assureurs à affiner leur processus de revalorisation :

- Concurrence : son augmentation va nécessiter un pilotage plus précis pour adapter le tarif au plus près du client
- Complexité croissante : nécessite d'apporter des solutions techniques pour améliorer l'équilibre technique ou bien pour déterminer le niveau de redressement.

Un pilotage technique pointu et anticipatif est donc nécessaire. Cependant, le calendrier de renouvellement n'évolue pas. Les études doivent se faire au 3<sup>e</sup> trimestre pour respecter les délais contractuels. Le processus de pilotage reste ainsi contraint par le temps :



Source Optimind Winter

Il est donc important d'automatiser au maximum le processus de pilotage afin de pouvoir tenir les

échéances tout en réalisant le travail requis.

### Les objectifs du pilotage de portefeuille

Les objectifs du pilotage sont de mesurer et piloter la rentabilité, la maîtrise des risques et l'anticipation du chiffre d'affaires du portefeuille.

Pour cela, il est nécessaire de disposer :

- des données du portefeuille (caractéristiques des entreprises, des salariés et ayant-droits, des cotisations et prestations, etc.) ;
- d'une stratégie commerciale ;
- des contraintes techniques.

A partir de ces informations, on rentre dans un processus itératif de contrôle et normalisation des données, de calibrage des lois utilisées dans les outils de projection, enfin de réalisation de scénarios en fonction de différentes hypothèses et contraintes techniques.

Une fois qu'un scénario cible est validé, on dispose :

- de tableaux de bord diffusables à l'ensemble des départements de l'organisme assureur et notamment des directions technique et commerciale ;
- des redressements/réductions à appliquer aux contrats ;
- de l'atterrissage du portefeuille sur l'exercice en cours et sur le suivant.

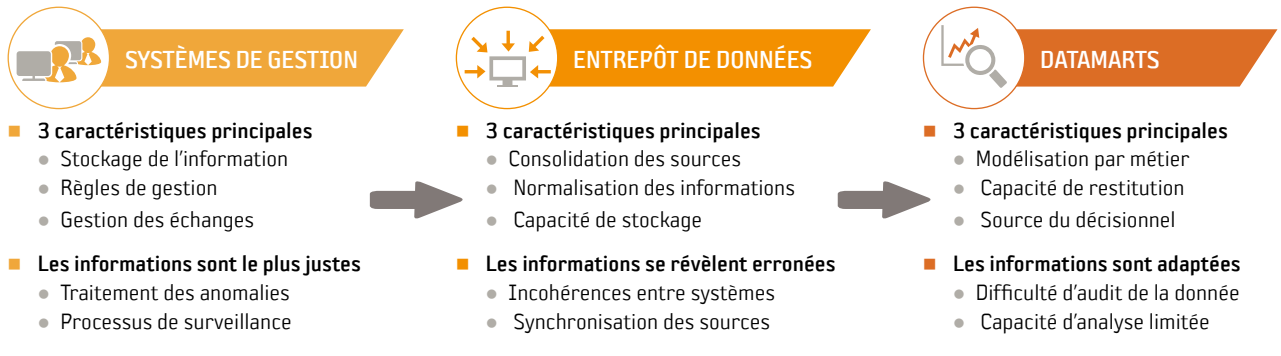
L'année suivante, le scénario validé pourra être challengé au regard des redressements/réductions effectivement appliquées sur le portefeuille. Les lois utilisées lors de l'exercice précédent peuvent ainsi être réajustées.

# Comment répondre aux enjeux de pilotage de façon pragmatique ?

## Caractéristiques des systèmes de gestion, entrepôts de données et Datamarts

Pour répondre aux enjeux de pilotage de façon pragmatique, repartons de l'amont : les données d'origine et le processus d'alimentation des outils de pilotage. Dans les SI de gestion (ceux des délégataires de gestion ou ceux de l'assureur), les données sont jugées a priori fiables et correctes. Le proces-

sus d'extraction de ces données vers les entrepôts de données fait apparaître des incohérences qu'il convient de réconcilier. S'appuyer sur les politiques de qualité des données préconisées par Solvabilité II et l'urbanisation des SI est nécessaire.

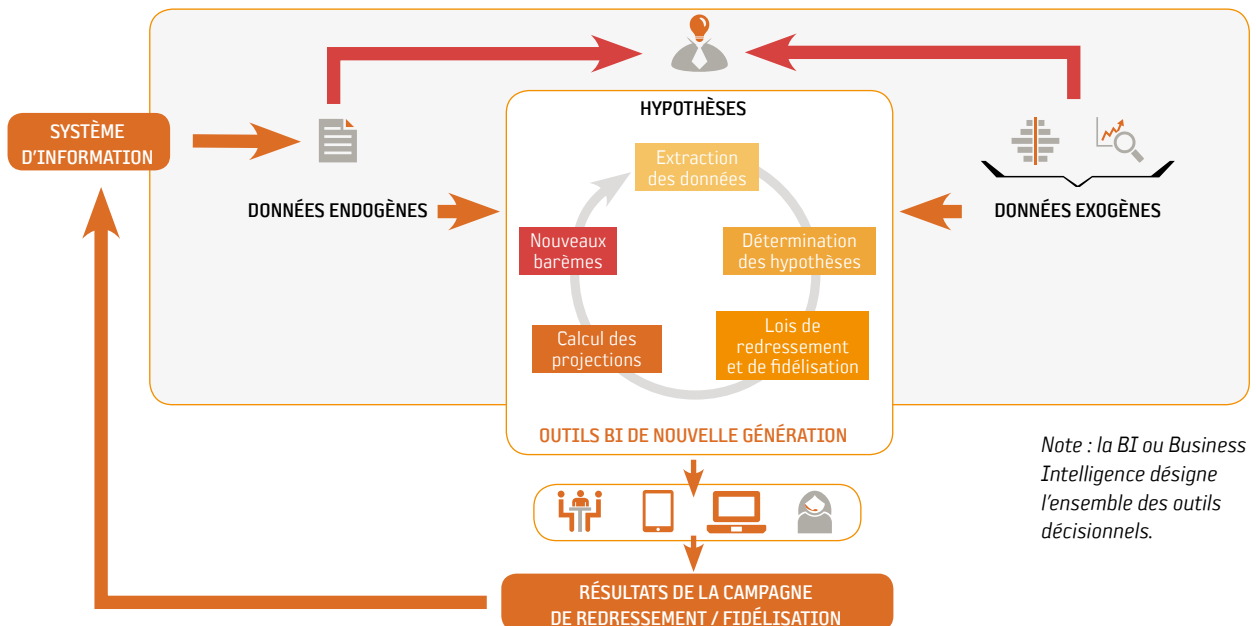


Source Optimind Winter

## Les outils de BI de nouvelle génération

Dans une démarche de modélisation prospective, les outils classiques reposent sur des données endogènes (données de portefeuilles) et exogènes (indices...) ainsi que des hypothèses (dérives de coûts moyen, évolution des salaires...) en entrée. L'ensemble de ces données alimente un outil de calcul et de simulation dont les résultats sont ensuite généralement envoyés vers un autre outil pour disposer d'une analyse des résultats et d'une restitution aisées à exploiter et à diffuser dans l'entreprise.

Le gros apport des outils de BI de nouvelle génération est de permettre, d'une part de réaliser les calculs et simulations (avec à ce jour encore des capacités moindres que celles des outils traditionnels), d'autre part de visualiser graphiquement les résultats (on parle de DataViz pour Data Visualisation), le tout dans un seul et même outil.



Note : la BI ou Business Intelligence désigne l'ensemble des outils décisionnels.

Source Optimind Winter

# Quelques outils de Business Intelligence et présentation d'un prototype

## Les différents champs d'application de la Business Intelligence

1. BI industrialisée d'entreprise, reporting industrialisé :
  - Traitements en amont des données de masse : centré sur l'acquisition et le stockage de données détaillées
  - Référentiels d'entreprise et indicateurs d'activités transverses
2. Datamart spécialisés, reporting et tableau de bords :
  - Réponses à des questions spécialisées et récurrentes
  - Accès métiers récurrents aux données
  - Analyses pilotées par les analystes métiers spécialisés
  - Diffusion à un ensemble d'utilisateurs prédéfinis

## 3. BI self-service, exploratoire, analyses ad hoc :

- Analyses réalisées à la demande par les analystes métiers
- Utilisation personnelle ou individuelle ciblée (y compris en intégrant des données externes pour augmenter le reporting : géolocalisation, etc.)
- Manipulation et exploration intuitive des données
- Réponse à des questions sur mesure, voire atypiques ou exploratoires

## Présentation d'un prototype Optimind Winter

Aujourd'hui, plusieurs constats sont faits sur les projets de mise en place ou de développement d'outils d'aide à la décisions :

- Les exigences vis-à-vis de la réactivité et de l'évolutivité des outils d'aide à la décision sont de plus en plus grandes et vitales pour les assureurs
- Les « bons indicateurs stratégiques » doivent pouvoir s'adapter aux évolutions du marché dans des tableaux de bord d'apparence simples, intuitifs et didactiques
- L'interactivité des tableaux de bords et les représentations visuelles facilitent l'interprétation des informations et des chiffres présentés, le partage des résultats et une communication maîtrisée

Face à ces enjeux, les outils de restitution BI ont beaucoup évolués ces 10 dernières années :

- La maturité des technologies utilisées permet notamment de travailler avec une puissance de reporting « instantanée » rendant accessible dans une même application d'aide à la décision, des tableaux de bords interactifs multi axes, des simulations paramétrables simples, des indicateurs agrégés et des données opérationnelles détaillées.
- Les nouveaux outils de reporting BI s'intègrent de mieux en mieux dans l'environnement de travail « local », avec une prise en main par des utilisateurs finaux de plus en plus simple, permettant un gain d'autonomie important pour la réactivité.

Le premier apport de l'outil présenté est de permettre de réaliser de manière intuitive et très rapidement une analyse des résultats agrégés ou détaillés de toutes les données d'un portefeuille de contrats collectifs chargés en mémoire.

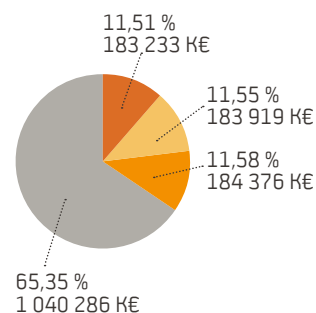
- Distribution des ratios sinistre à primes (S/P) des contrats en portefeuille, et montants des gains et pertes techniques



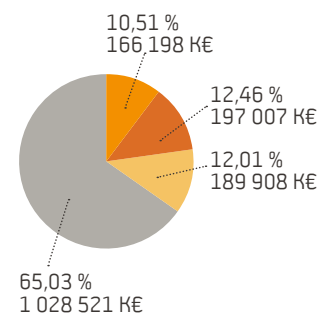
Source Optimind Winter

- Détail des cotisations et des prestations par grande catégorie de risque (frais de santé, incapacité, invalidité, décès)

### COTISATIONS 2013



### PRESTATIONS 2013



■ Incapacité ■ Invalidité ■ Décès ■ Santé

Source Optimind Winter



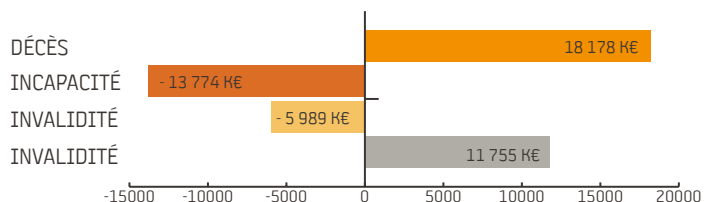
Disposer d'une vision globale d'aide à la décision tout en travaillant sur des données détaillées est un accélérateur important pour adopter une position commune et négociée entre une direction technique et une direction commerciale, en respectant les contraintes et objectifs de chacun



Quelques outils de Business Intelligence et présentation d'un prototype



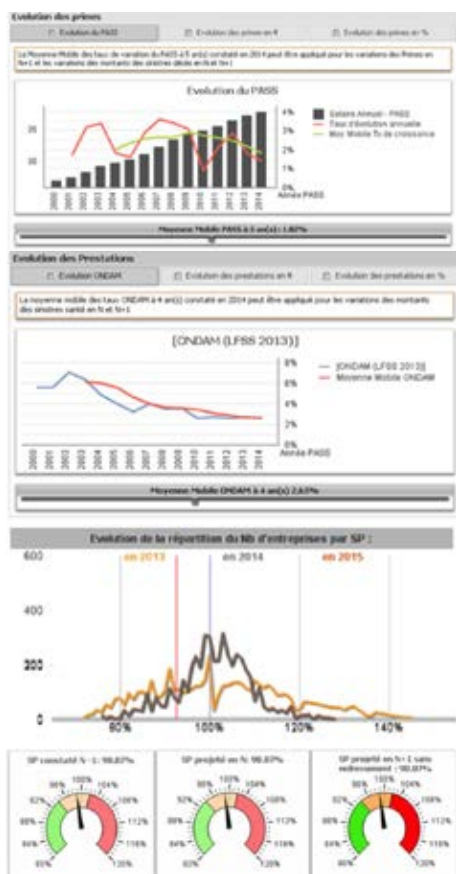
- Montant des gains et pertes techniques par grande catégorie de risque avec bien entendu la possibilité de zoomer selon les autres axes d'analyse du portefeuille (réseau d'apporteurs, taille d'entreprise, secteur économique, zone géographique...).



Source Optimind Winter

Le second apport de l'outil est d'exposer les hypothèses utilisées et les résultats de l'application de ces hypothèses. Il donne ainsi de la transparence et de la clarté sur des modélisations actuarielles et projections complexes des cotisations et prestations.

Les évolutions historiques du PASS et de l'ONDAM (courbes ci-dessous) aident à fixer les dérives que l'on anticipe et que l'on retient comme hypothèse pour l'évolution des prestations et des cotisations.

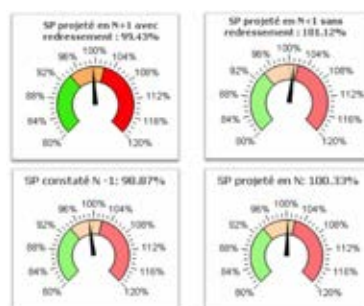


Source Optimind Winter

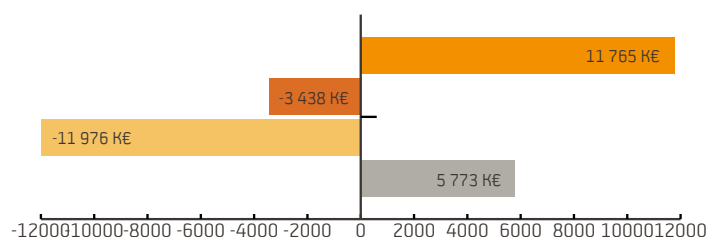
L'impact sur le S/P du portefeuille ainsi projeté est calculé et présenté en temps réel (jauges vert-orange-rouge ci-dessous). Cela permet de projeter l'atterrissage sur l'exercice en cours et d'anticiper celui de l'exercice suivant.

Le troisième apport est d'apporter une aide à la décision intuitive et simple pour définir la politique de redressement et de fidélisation, qui relève à la fois d'une politique de souscription et d'une politique commerciale.

Nous appliquons ensuite une politique de redressement des mauvais contrats et de fidélisation des bons contrats afin d'obtenir un S/P global et un solde technique qui soit acceptable d'un point de vue technique et commercial.



- Soldes techniques 2013
- Soldes techniques 2014
- Soldes techniques av redressement 2015
- Soldes techniques 2015



Source Optimind Winter

Au-delà et grâce aux capacités à zoomer selon les axes d'analyse du portefeuille, l'outil permet donc de mesurer et de visualiser les impacts commerciaux des décisions techniques : compensations de gains et de pertes techniques, analyse fine par portefeuille, par réseaux d'apport, par inspecteur commercial, mais aussi par taille d'entreprise, par secteur économique, par région ou département... Une fois fixé le scénario cible, l'ensemble ou bien des extraits des données des contrats peuvent être diffusés auprès des équipes commerciales qui peuvent alors aller négocier les redressements demandés tout en disposant d'outils graphiques faciles à présenter et à utiliser en support des négociations.

# 5

## Conclusion

La concurrence va s'accroître avec des tensions sur les marges : un pilotage encore plus fin est nécessaire.

L'un des enjeux est de faciliter la communication entre les métiers de l'actuariat et du commercial : un outil interactif et temps réel de simulation et de restitution y contribue largement.

Les outils de BI de nouvelle génération encouragent une démarche agile et itérative : la réactivité de l'assureur en dépend.

Dans ce cadre, les organisations de projet en cycle en V ne sont pas efficaces. Une organisation plus « agile » permettra à ces projets de répondre de manière rapide à des priorités métiers tout en maîtrisant les travaux réalisés. Dans de nombreux cas, cette organisation servira d'alternative efficace pour couvrir des besoins exprimés mais non encore industrialisables.

En synthèse, l'agilité des projets BI de reporting décisionnel est une nécessité pour répondre aux exigences actuelles de nos métiers.

Comme démontré avec le prototype présenté, l'efficacité des nouveaux outils BI permet cette agilité tout en couvrant de nombreux besoins très complémentaires.

### SOLUTIONS PRATIQUES ET ÉCUEILS À ÉVITER

#### Retours d'expérience

**Fixer et énoncer le périmètre et les objectifs du projet :** Quel niveau de finesse des risques prendre en compte ? Quelle typologie de souscripteurs et de marchés ? De la vision technique à la vision commerciale opérationnelle : quels objectifs pour le projet ?

**Définir les données et les méthodes à mettre en place :** Quelles sources de données prendre ? Quel est leur niveau de qualité ? Combien de scénarios calculer ? Quels sont les contraintes liées à la politique de souscription ?

**Intégrer les résultats dans le calendrier « commercial » opérationnel annuel de l'entreprise :** Instances et directions concernées ? Qui valide et comment ? Que doit-on produire, quand, pour qui ?

Les architectures BI doivent aujourd'hui assurer l'évolution et l'amélioration continue des outils d'aide à la décision de l'assureur. L'organisation de projet « agile » avec des outils adaptés pour tester puis figer les besoins tout en s'adaptant au contexte changeant (lois de finance, décisions politiques...) est nécessaire. Le socle BI doit être solide pour une prise de relais « industrielle » et maîtriser le déploiement d'outils pérennes à grande échelle.

Les principaux prérequis dans la mise en œuvre efficace d'outils prospectifs sont une gouvernance des données maîtrisée et réaliste (identification des données sources, disponibilité, qualité) et des processus métier pérennes et réalistes.

Leader de l'actuariat conseil et de la gestion des risques en France, Optimind Winter constitue l'interlocuteur de référence pour les assureurs, mutuelles, administrations, banques et grandes entreprises qui souhaitent un partenaire métier de haut niveau les accompagnant dans leurs projets stratégiques.

Expertise, méthode, intégrité, engagement, pragmatisme, innovation, anticipation et disponibilité sont les valeurs clefs qui animent nos 180 collaborateurs, consultants experts pour la plupart, dont plus de 70 actuaires diplômés membres de l'Institut des Actuaires. Nos clients bénéficient ainsi des plus hautes expertises en gestion du risque associées à la qualité d'une signature de référence d'un des leaders européens en gestion des risques. Notre indépendance, garantie par un capital détenu uniquement par nos salariés et dirigeants, offre à nos clients la perspective d'une collaboration pérenne et engagée.

Optimind Winter vous apporte son expertise sur les métiers suivants :



Actuariat Conseil



Protection Sociale



Risk Management



Finance & Performance



Projets & Maîtrise d'Ouvrage



Digital

**optimind winter** LOCAL OPTIMIZATION EUROPEAN MINDED

Pour plus d'informations, rendez-vous sur notre site [www.optimindwinter.com](http://www.optimindwinter.com)

#### Vos Contacts /

Éric Gaubert / directeur du développement / [eric.gaubert@optimindwinter.com](mailto:eric.gaubert@optimindwinter.com)

Marine de Pallières / responsable de la communication / [marine.depallieres@optimindwinter.com](mailto:marine.depallieres@optimindwinter.com)

T / +33 1 48 01 91 66

