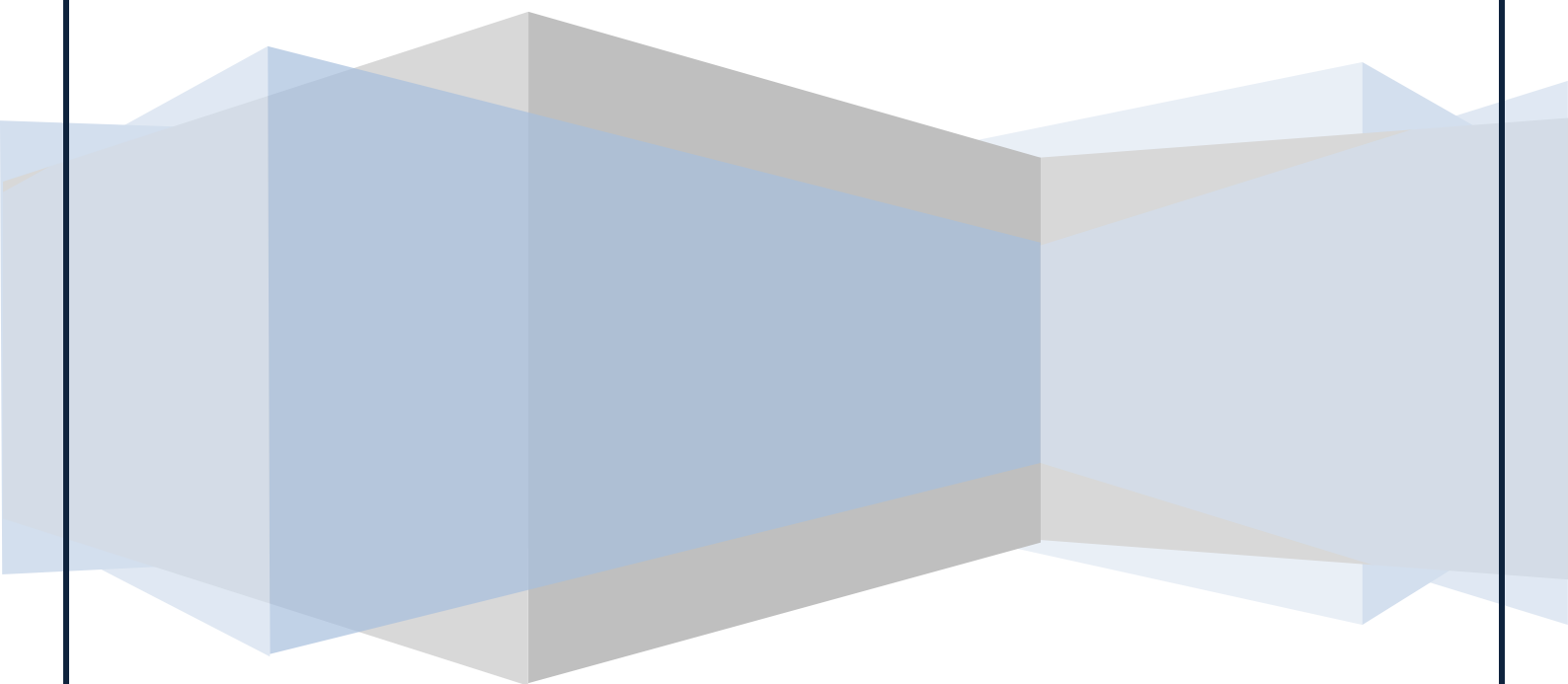


Cours de contrôle de gestion appliqué à l'assurance

Partie 3

Cours complet, exercices d'application et bibliographie sur
www.cours-assurance.org



Partie 3 : Analyse prospective des résultats d'une compagnie d'assurance

Plan de la partie :

- Marges en assurance vie et non vie
- Mesure de la rentabilité et valorisation de portefeuille
- Élaboration des budgets et des plans
- La gestion actif-passif

1. Construction et analyse des marges

La construction des marges et leurs analyses suivent une logique différente selon les branches étudiées.

1.1. Marges en assurance non vie

Le critère de présentation des comptes sociaux est l'exercice comptable. Le résultat est donc composé d'éléments liés à l'exercice en question, ainsi que de la réévaluation des provisions pour sinistres constituées lors des exercices précédents.

Pour analyser et suivre la création du résultat il sera donc nécessaire d'établir des comptes de résultat par centre de profit. Ceux-ci seront établis selon l'organisation de l'entreprise, soit par les services d'actuariat, soit par les services de contrôle de gestion ou les services de comptabilité technique.

En s'inspirant de la présentation comptable un compte économique peut être établi de la manière suivante :

(1) Primes émises (nettes d'annulations)	+105
(2) Variation de la provision pour primes non acquises	-5
(a) Primes acquises nettes d'annulations (1+2)	100
(3) Sinistres réglés	+50
(4) Variation des provisions pour sinistres	+10
(b) Charges des sinistres (3+4)	-60
(5) Frais de gestion des sinistres	-10
(6) Variation des provisions pour frais de gestion des sinistres	-2
(c) Frais de gestion des sinistres (5+6)	-12
Marges technique brute (a+b+c)	+28
(d) Solde de réassurance	0
Marge technique nette de réassurance (a+b+c+d)	+28
(e) Commissions	-10
(f) Frais généraux	-15
Marge technique nette de réassurance et de frais (a+b+c+d+e+f)	+3
(g) Produits financiers	+4
Résultats technico-financier (a+b+c+d+e+f+g)	+7

Ce compte peut être établi en fonction des besoins de suivi, par produits, par garanties ou segment de clientèle. L'entreprise peut donc se trouver face à des difficultés en termes de récupération et répartition des données. La qualité de la restitution va donc dépendre en grande partie de la qualité des infocentres d'où elles seront extraites.

Cette présentation est relativement simple. Elle permet de calculer les principaux ratios d'activité : S/P, ratio de frais, ratio combiné ce qui permettra de suivre les résultats par rapport à des objectifs préalablement fixés. Cependant elle présente le même défaut que la présentation comptable puisqu'elle agrège le résultat issu des affaires de l'année et le résultat lié à la liquidation des sinistres issus des exercices antérieurs.

1.2. Marges en assurance vie

En assurance vie les garanties offertes peuvent être séparées en deux catégories :

- Les garanties en cas de décès, il s'agit d'opérations de prévoyance ;
- Les garanties en cas de vie, qui correspondent en général à des opérations d'épargne.

En assurance vie le compte de résultat dans sa présentation légale ne permet pas de connaître et analyser l'origine des marges dégagées par la société. Il ne permet pas de distinguer si le résultat provient de garanties d'épargne ou de garanties de prévoyance.

Il ne permet pas de savoir si les marges sont de nature:

- **techniques**, c'est-à-dire issues d'écarts entre la mortalité observée et la mortalité prévue au tarif ;
- **administratives**, c'est-à-dire issues d'écarts entre les différents frais de gestion prélevés aux clients et les frais internes et externes ;
- **financières**, c'est-à-dire issues d'écarts entre les produits financiers et les intérêts techniques et la participation aux bénéfices servie aux assurés.

Il est donc nécessaire d'établir des comptes économiques par produits ou nature de produits.

1.2.1. Assurances en cas de décès

Une assurance en cas de décès prévoit le versement d'un capital (ou d'une rente) en cas de décès de l'assuré, durant la période de garantie du contrat, et à condition que le décès ne fasse pas l'objet d'une clause d'exclusion au contrat. Les principaux contrats d'assurance décès sont les « temporaires décès » et les contrats « vie entière ».

- Les « temporaires décès »

Dans un contrat « temporaires décès » l'assureur s'engage à verser un capital en cas de décès de l'assuré dans une période déterminée, en contrepartie du règlement d'une prime unique ou de primes périodiques. La réalisation de la prestation est donc incertaine.

- Les contrats « vie entière »

Dans ce type de contrat l'assureur s'engage à verser un capital au décès de l'assuré, quelle que soit sa date de survenance. L'assuré verse soit une prime unique, soit des primes périodiques qui peuvent être fixées pour une durée limitée (temporaire) ou viagère (jusqu'au décès). La réalisation de l'événement est donc certaine, mais la date de réalisation de celui-ci est aléatoire. On rencontre ce type de contrat essentiellement dans le cadre d'assurance obsèques.

Analyse des marges dans le cadre d'une garantie décès

Le compte de résultat analytique peut être présenté ainsi :

Structure d'un compte de résultat de type temporaire décès

(1) Prime pure brute acquise	100
(2) Sinistres bruts payés	-60
(3) Variation brute de provisions pour sinistres à payer	-10
(a) Marge technique brute (1+2+3)	30
(4) Chargement sur primes	10
(5) Chargement sur capital décès	5
(6) Commissions	-10
(7) Frais généraux	-8
(b) Marge administrative (4+5+6+7)	-3
(8) Produits financiers	5
(c) Marge financière (8)	5
(9) Primes cédées	-20
(10) Sinistres à la charge des réassureurs	12
(11) Variation psap à la charge des réassureurs	-2
(12) commissions de réassurance	2
(d) Marge de réassurance (9+10+11+12)	-8
Résultat technique (a+b+c+d)	24

4

La **marge technique brute** résulte de l'écart entre les sinistres prévus (la prime pure) et les sinistres réels.

La **marge administrative** résulte de l'écart entre les chargements prélevés à l'assuré et les frais réellement engagés. Dans cet exemple les chargements sont de 15 et les frais de 18 (10 de commissions versées au titre des primes et 8 de frais internes) soit une marge négative de 3.

La **marge financière** résulte des produits dégagés entre l'encaissement de la prime et le règlement effectif des sinistres.

La **marge de réassurance** est en principe une charge. Dans l'exemple ci-joint elle correspond à une quote-part de 20% avec une commission de réassurance de 10%.

Le **résultat technique** correspond à la somme des marges précédentes.

1.2.2. Assurances en cas de vie

La garantie en cas de vie prévoit le paiement d'une prestation si l'assuré est vivant au terme du contrat. Théoriquement aucun versement n'intervient en cas de décès de l'assuré. Pour remédier à cet inconvénient il y a en général une contre assurance en cas de décès. Les principaux produits d'assurance en cas de vie sont les contrats à capital différé, la rente immédiate et la rente différée.

- Le « capital différé »

On peut distinguer les contrats différés sans contre assurance et les contrats avec contre assurance.

Dans le cas des contrats sans contre assurance, l'assuré perçoit en contrepartie du paiement d'une prime unique ou de primes périodiques un capital à une date donnée à condition d'être vivant à cette date. Ces contrats, peu répandus, ont l'avantage de garantir aux assurés un capital plus élevé à l'échéance puisqu'ils anticipent la redistribution de l'épargne des assurés décédés.

Les contrats à capital différé avec contre assurance, prévoient en cas de décès le remboursement du capital constitué.

- La « rente différée »

Associée à un contrat à capital différé, une rente est versée au terme du contrat, en remplacement du capital. Il peut s'agir d'une rente viagère (jusqu'au décès de l'assuré), d'une rente temporaire ou certaine.

- La « rente immédiate »

En contrepartie du versement d'une prime unique l'assuré perçoit une rente, pendant un certain temps ou jusqu'à son décès.

Analyse des marges dans le cadre d'un produit épargne

La plupart des contrats d'assurance en cas de vie sont pour l'essentiel des purs produits d'épargne. Il va s'agir de contrats de long terme, dont la marge ne va pas être dégagée de façon linéaire.

Les produits d'épargne sont répartis entre les produits en euros, les produits en UC, et les produits mixant les deux types de garanties.

Les produits en euros présentent les caractéristiques principales suivantes :

- l'épargne (la provision mathématique) est exprimée en euros ;
- l'assuré perçoit une participation aux bénéfices ;
- les intérêts acquis les années précédentes ne peuvent pas être remis en cause. On parle d'effet cliquet ;
- le risque financier est porté par l'assureur.

La provision mathématique est la différence entre les valeurs actuelles des engagements respectivement pris par l'assureur et par l'assuré. En pratique, on peut considérer que la provision mathématique correspond à l'épargne acquise par le souscripteur.

Pour les contrats euros, on vérifiera que :

PM 31/12/N hors intérêts techniques et participation aux bénéfices =

(+) PM 31/12/N-1

(+) primes nettes de commissions

(-) rachats / sinistres (hors intérêts crédités aux prestations)

Le résultat de l'assureur s'expliquera par :

- les commissions conservées sur les primes
- la différence entre le résultat financier et la participation aux résultats due aux assurés (les frais de gestion).
- les frais généraux et les commissions versées aux réseaux de distribution.

Exemple simplifié :

Le total des PM euros au 31/12/2008 s'élève à 1.000 M€.

Le total des primes de l'année 2009 est de 200M€ dont 4M€ de chargements (soit 2% du total).

Le montant des rachats et sinistres s'est élevé à 100M€.

La PM au 31/12/2009 avant intérêts techniques et participation aux résultats est donc égale à 1.000M€ + 196M€ - 100M€ = 1.096M€.

Le résultat financier est de 55M€ soit un rendement de 5,24% (55 / moyenne (1.000 ; 1.096)).

L'assureur a prélevé un total de frais de gestion de 0,80% soit 0,44M€ et attribué le reste en participation aux bénéficiaires soit 54,56M€. En outre l'assureur a reversé aux apporteurs d'affaires une commission égale à 0,1% des primes (soit 0,2M€) et 0,30% des provisions mathématiques (soit 3,1M€) et le total des frais généraux s'est élevé à 1M€.

Le résultat de l'assureur est donc égal à :

Commissions sur primes et encours:	(+) 4,4M€ (4M€+0,44M€)
Commissions versées :	(-) 3,3M€ (0,2M€+3,1M€)
Frais généraux	(-) 1,0M€
	0,1M€

Les produits en unités de compte

Par rapport aux produits en euros les produits en UC présentent les caractéristiques suivantes :

- les montants versés par l'assuré sont investis sur des supports financiers choisis, en principe, par celui-ci ;
- l'épargne est exprimée en nombre de parts contre-valorisées en euros ;
- les frais de gestion sont prélevés en nombre de parts ;
- le risque est théoriquement porté par l'assuré.

Pour les contrats UC, on vérifiera, en nombre de parts que :

Nb de parts au 31/12/N =

(+) nb de parts au 31/12/N-1

(+) nb de parts liées aux primes nettes de commissions

(-) nb de parts liées aux rachats / sinistres

(+/-) arbitrages vers ou depuis d'autres fonds

En montant la cohérence s'exprime de la façon suivante :

PM 31/12/N avant frais de gestion =

(+) PM 31/12/N-1

(+) primes nettes de commissions

(-) rachats / sinistres

(+/-) arbitrages vers ou depuis d'autres fonds

(+/-) ajustement ACAV

La marge de l'assureur est donc constituée par les commissions conservées sur les primes et les frais de gestion prélevés sur le contrat.

Il existe également des chargements prélevés par le gestionnaire de l'UC (société de gestion). Une partie de ces frais est en général versée à l'assureur qui en redonne une grande partie voir la totalité aux apporteurs d'affaires.

Les produits mixant garanties en euros et en UC

Dans le cas de contrats multi-supports l'assuré peut investir ses primes soit dans un fonds euros, soit dans des supports en UC. Il peut également effectuer des arbitrages d'une garantie vers une autre.

Le compte de résultat analytique d'un produit épargne de type euros peut être présenté ainsi :

Structure d'un compte de résultat de type épargne

(1) Prime investie	97
(2) Variation des provisions mathématiques (hors IT/PB)	-67
(3) Prestation : sinistres, rachats, échus	-31
(4) IT et PB crédités aux prestations	1
(a) Marge technique brute (1+2+3+4)	0
(5) Chargement sur primes	3
(6) Pénalités de rachats etc.	0
(7) Commissions	-2
(8) Frais généraux	-10
(b) Marge administrative (5+6+7+8)	-9
(9) Produits financiers	50
(10) IT et PB crédités aux prestations	-1
(11) IT à créditer aux PM	-10
(12) PB à créditer aux PM	-29
(c) Marge financière (9+10+11+12)	10
Résultat technique (a+b+c)	1

Marge technique

La prime investie correspond à la prime versée par l'assuré (le chiffre d'affaires) déduction faite des frais d'entrée. Ces frais se situent en général entre 0% et 5% des primes. Ils sont fortement orientés à la baisse depuis quelques années. Cette baisse peut s'expliquer par :

- l'impact de la baisse des rendements qui rend plus difficilement acceptable des frais d'entrée élevés.
- une concurrence forte, renforcée par l'arrivée des contrats à frais zéro sur Internet.

Dans l'exemple ci-joint la prime est de 100 dont 3 de frais, soit une prime nette de 97.

Les prestations payées se décomposent entre :

- la prestation hors intérêts techniques et PB soit 30
- les intérêts techniques et la participation aux bénéfices incorporés aux prestations soit 1.
- les pénalités de rachats retenues aux clients, ici considérées comme nulles.

La variation de PM correspond donc à la somme des primes nettes investies déduction faite des prestations payées soit $97 - 30 = 67$

La marge technique brute est donc théoriquement nulle par construction dans le cas d'un produit euros.

Marge administrative

La marge administrative est constituée par les chargements prélevés aux clients au titre des primes versées. Il existe selon les contrats des chargements supplémentaires sur les différents actes de la vie du contrat (arbitrages, pénalité sur rachats...).

Marge financière

La marge financière résulte de l'écart entre les produits financiers réalisés sur le produit et la participation aux résultats revenant à l'assuré. Cette marge est déterminée dans les conditions générales du contrat (les frais de gestion). Elle se situe en général entre 0,50% et 1% des provisions mathématiques. Cependant, lorsque le résultat financier disponible est faible, l'assureur peut être contraint pour des raisons concurrentielles de diminuer cette marge.

8

2. Mesure de la rentabilité et valorisation de portefeuille

La production des comptes techniques permet d'expliquer et suivre les éléments qui concourent à la construction du résultat comptable. Cela s'inscrit donc dans une logique d'analyse et de pilotage de la rentabilité à court terme. L'analyse des résultats comptables d'un exercice ne donne qu'une vision imparfaite de la rentabilité à long terme dégagée par l'activité et en particulier des marges qui seront dégagées suite à l'activité nouvelle générée dans l'année. C'est pourquoi, dans le cadre d'une analyse de la rentabilité à long terme, d'autres outils d'analyse vont être utilisés : TRI, VAN et Embedded Value.

2.1. Taux de Rentabilité Interne / Valeur Actualisée Nette

Les principaux outils de mesure de la rentabilité à long terme sont le Taux de Rentabilité Interne (TRI) et la Valeur Actuelle Nette (VAN) aussi appelé Valeur Intrinsèque.

2.1.1. Taux de Rentabilité Interne (TRI)

Le TRI mesure la rentabilité dégagée par une activité nouvelle, en prenant en compte l'ensemble des résultats que cette activité va dégager dans le temps. Le TRI est donc utilisé:

- soit pour estimer la rentabilité des nouvelles affaires produites dans l'année ;
- soit pour valider le lancement d'un nouveau produit (profit testing).

Le TRI représente le taux d'actualisation qui annule la valeur des flux investis et dégagés par le produit ou l'activité. Ce calcul est fait en tenant compte des contraintes liées aux règles de solvabilité et intègre donc les flux nécessaires pour couvrir les exigences de capital minimum que l'actionnaire doit affecter à l'activité.

Le TRI est le t tel que : $\sum F_i / (1+t)^i = 0$

Exemple :

Un produit génère un flux initial de -100 puis des flux positifs dont la chronique est la suivante.

<i>i</i>	0	1	2	3	4	5	6	7	8
<i>Fi</i>	-100	10	11	12	13	14	15	16	117

Le TRI est égal dans cet exemple à 12,9%.

Les flux correspondent :

- à l'ensemble des marges techniques, administratives et financières prévues sur la durée de vie des contrats ;
- au capital minimum nécessaire que doit immobiliser l'actionnaire pour pouvoir exercer son activité (marge de solvabilité);
- aux produits des placements liés à cette marge de solvabilité ;
- à la charge d'impôt des sociétés de chaque exercice. Lorsque le résultat comptable sera négatif l'on tiendra compte d'une charge d'impôt négative ce qui suppose que ce gain fiscal puisse être imputé sur le résultat positif généré par d'autres produits de la société.

Exercice 1 :

<i>i</i>	0	1
<i>Fi</i>	+10	-11

$$\sum_{i=0}^1 \frac{F_i}{(1+t)^i} = 0$$

$$\Leftrightarrow \frac{F_0}{(1+t)^0} + \frac{F_1}{(1+t)^1} = 0$$

$$\Leftrightarrow F_0 + \frac{F_1}{(1+t)} = 0$$

$$\Leftrightarrow \frac{F_0(1+t)}{(1+t)} + \frac{F_1}{(1+t)} = 0$$

$$\Leftrightarrow F_0(1+t) + F_1 = 0$$

$$\Leftrightarrow F_0 t + F_0 + F_1 = 0$$

$$\Leftrightarrow t = -\frac{F_0 + F_1}{F_0}$$

Donc, le TRI est de 10%.

Exercice 2 :

i	0	1	2
F_i	+10	-5	-6

$$\sum_{i=0}^2 \frac{F_i}{(1+t)^i} = 0$$

$$\Leftrightarrow \frac{F_0}{(1+t)^0} + \frac{F_1}{(1+t)^1} + \frac{F_2}{(1+t)^2} = 0$$

$$\Leftrightarrow F_0 + \frac{F_1}{(1+t)} + \frac{F_2}{(1+t)^2} = 0$$

$$\Leftrightarrow \frac{F_0(1+t)^2}{(1+t)^2} + \frac{F_1(1+t)}{(1+t)^2} + \frac{F_2}{(1+t)^2} = 0$$

$$\Leftrightarrow F_0(1+t)^2 + F_1(1+t) + F_2 = 0$$

$$\Leftrightarrow F_0(1+t^2 + 2t) + F_1(1+t) + F_2 = 0$$

$$\Leftrightarrow F_0t^2 + (2F_0 + F_1)t + F_0 + F_1 + F_2 = 0$$

$$\Leftrightarrow \overset{a}{10}t^2 + \overset{b}{15}t - \overset{c}{1} = 0$$

$$\Leftrightarrow t = \frac{-b \pm \sqrt{b^2 - 4ac}}{2a}$$

$$\Leftrightarrow t = \frac{-15 \pm \sqrt{15^2 + 4 * 10 * 1}}{2 * 10}$$

$$\Leftrightarrow t = \frac{-15 \pm \sqrt{265}}{20}$$

$$\Leftrightarrow t = 6.4\% \text{ ou } t = -156\%$$

Donc, le TRI est de 6.4%, l'autre valeur n'étant pas possible.

Dans cet exemple le TRI est égal à 6.4%. Ce qui revient à dire que l'ensemble des flux consacrés à cette activité devra générer un rendement de 6.4%.

Les TRI prévisionnels s'accompagnent d'études de sensibilité des différents paramètres.
En effet en changeant telle ou telle variable le TRI peut varier de façon parfois importante.

2.1.2 Valeur Actuelle Nette (VAN / NPV)

Le calcul du TRI peut être rapproché de celui de la VAN (Valeur Actuelle Nette ou Net Present Value).

La VAN est la valeur actualisée des flux au coût du capital (risk discount rate). Le coût du capital correspond au rendement attendu par l'actionnaire. Il est égal au taux sans risque (rendement d'obligation d'État) plus une prime de risque fixée par l'actionnaire.

TRI et VAN sont donc des concepts liés car le TRI correspond au taux du capital pour lequel la VAN est nulle.

Exemple : dans l'exemple précédent voici la VAN calculée pour différents niveaux de taux d'actualisation.

La VAN devient positive pour un taux de 7% ce qui est cohérent puisque le TRI calculé était de 6.4%.

Taux actualisation	6%	7%	8%
VAN	-0.06	0,08	0,22

Si le TRI est principalement utilisé pour calculer la rentabilité dégagée par les affaires nouvelles ou dans le cadre des projets, la VAN est plutôt tournée vers l'évaluation du portefeuille dans son ensemble.

2.2. Valorisation d'une entreprise d'assurance : Embedded value et goodwill

2.2.1. Calcul de l'Embedded value

L'Embedded value (EV) ou valeur intrinsèque représente la valeur de l'entreprise hors prise en compte d'un « goodwill ». Il s'agit donc d'un des principaux indicateurs de pilotage de la performance pour la direction générale de l'entreprise puisqu'il permet d'estimer la création de valeur entre deux périodes. C'est aussi un élément de communication financière important notamment vis-à-vis de l'actionnaire.

Le calcul de l'Embedded value est en général réalisé par des actuaires ou fait l'objet d'externalisation auprès de cabinets spécialisés. En effet, la détermination de l'Embedded value, en particulier dans ses évolutions actuelles (european Embedded value) implique des techniques de modélisation complexes (techniques stochastiques). La collaboration avec les services de contrôle de gestion est nécessaire puisque le calcul de l'Embedded value nécessite l'exploitation de données relatives aux frais généraux issues de la comptabilité analytique. Il s'agit d'ailleurs de paramètres particulièrement sensibles.

L'Embedded value est égale à la somme de l'actif net réévalué de la société plus la valeur actualisée du portefeuille (value in force).

$$\text{Embedded value (EV)} = \text{Actif net réévalué (ANR)} + \text{Valeur du portefeuille (value in force)}$$

L'actif net corrigé représente la part des actifs de la société étant réputés appartenir aux actionnaires. Il est égal aux fonds propres comptables après retraitements. Les corrections portent notamment sur la prise en compte des plus ou moins-values sur les actifs.

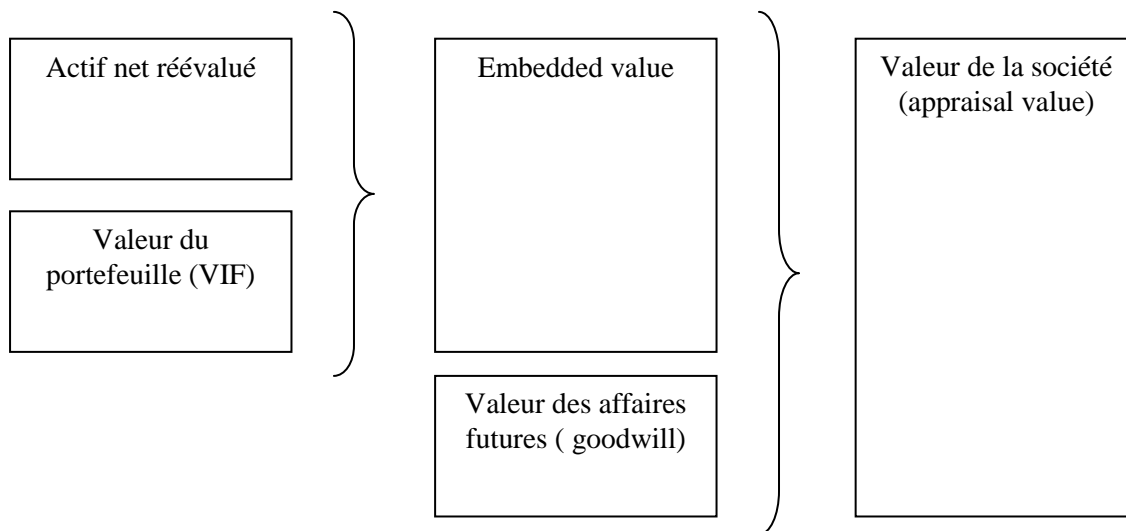
La valeur du portefeuille correspond à la valeur actuelle des résultats futurs probables issus des contrats en portefeuille compte tenu du coût d'immobilisation des fonds propres (ce qui correspond donc à la NPV).

2.2.2. Goodwill et valorisation d'entreprise d'assurance

Le « goodwill » correspond à la valeur actuelle des résultats probables issus des contrats futurs. Cela correspond donc à la valorisation du potentiel de développement rentable de l'entreprise. Cette valorisation tout comme la valeur du portefeuille intègre le coût d'immobilisation des fonds propres. L'actualisation est alors réalisée à un taux supérieur à la valorisation du stock en raison de la prise en compte d'une sur-prime de risque. Le calcul du goodwill peut être réalisé sur la base d'un business plan ou sur la base d'un multiple d'une année de production.

La valeur de l'entreprise (*appraisal value*) est égale à la somme de l'Embedded value et du goodwill

$$\text{Valeur de l'entreprise (appraisal value)} = \text{Valeur intrinsèque (EV)} + \text{Goodwill}$$



Le calcul de l'Embedded value et de la valeur de l'entreprise est réalisé en général une fois par an. Il s'accompagne :

- d'une analyse de la variation de l'Embedded value depuis le dernier calcul qui permettra de comprendre la variation de la valeur de l'entreprise ;
- d'une analyse de la sensibilité de l'Embedded value aux différentes hypothèses.

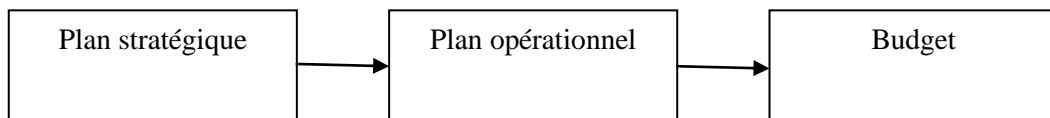
3. Élaboration des budgets et des plans

La **démarche prévisionnelle** repose sur trois types de planification :

- le **budget** qui est une planification avec un horizon court (1 an)
- le **plan opérationnel** qui est une planification à moyen terme (de l'ordre de 3 à 5 ans en général). On peut parler aussi de business plan.
- le plan opérationnel découle lui même du **plan stratégique** (dont l'horizon peut être plus long) qui est la stratégie de l'entreprise ainsi que les objectifs principaux associés à atteindre à moyen terme.

Le budget est l'année numéro un du plan opérationnel, il en fait donc parti. Le budget sera en général beaucoup plus détaillé que les autres années du plan opérationnel.

Dans la pratique le budget peut être réalisé soit après le plan opérationnel, soit en même temps.



La démarche prévisionnelle permet de clarifier la stratégie de l'entreprise et définir les plans d'actions.

L'un des objectifs du plan est également d'établir des comptes de résultat et des bilans prévisionnels. C'est l'occasion de valider si la stratégie et les plans d'actions qui en découlent permettent d'atteindre la performance financière que la direction a fixée.

Cela permet en outre :

- d'estimer les besoins en termes de marge de solvabilité pour les années à venir ;
- d'analyser la sensibilité du résultat aux différentes hypothèses retenues ;

3.1. Processus d'élaboration

Le plan et le budget sont les traductions les plus objectives possibles des décisions découlant de la stratégie définie par la direction générale de l'entreprise. L'élaboration du plan et du budget repose sur une organisation en plusieurs niveaux.

3.1.1. Les acteurs du plan

• La direction générale

La **direction générale** élabore le **plan stratégique**. La stratégie est élaborée sur la base d'une analyse des forces et faiblesses de l'entreprise, ainsi que de ses menaces et de ses opportunités. Ce diagnostic intègre donc une analyse de la concurrence et de l'environnement.

Dans le contexte actuel de l'assurance les plans stratégiques vont par exemple intégrer l'impact de l'évolution des contraintes réglementaires.

Si le contrôleur de gestion n'intervient pas dans la définition de la stratégie, il peut néanmoins être sollicité pour apporter une expertise au même titre que les services d'actuariat, ou les directions comptables et financières.

La direction va donc fixer les **grands objectifs** en matière de :

Politique commerciale :

- comment faire évoluer la gamme de produits ? Quels nouveaux produits lancer ? Doit-on mettre en run-off certains portefeuilles ?
- quels objectifs de production viser ? Comment doit évoluer la part de marché ?
- quels canaux de distribution privilégier, doit-on chercher de nouveaux partenariats ?

Objectifs financiers :

- quel niveau de résultat et de rentabilité est attendu (ROE) ?
- en IARD quel objectif de S/P et de ratio combiné viser, et en conséquence quelle sera la politique tarifaire à adopter ?
- comment financer la croissance de l'activité ?

La direction doit fixer les principales **hypothèses de travail** :

Environnement de marché :

- quelle est la croissance attendue sur les marchés où l'entreprise est présente ou cherche à se développer ?
- comment va évoluer la matière assurable (en automobile, en MRH, ...) ;
- quelle évolution des tarifs en assurance peut-on anticiper (environnement concurrentiel, nous situons nous dans un haut de cycle ou un bas de cycle?) ;
- quel sera le coût de la réassurance ? ;
- quelle évolution attendue de la réglementation et quelle peut être son impact (par exemple réforme de la fiscalité en assurance vie).

Environnement économique et financier :

- taux de croissance prévu, évolution du chômage...
- quelle inflation est attendue ? Quel sera l'impact sur les coûts ? (frais et charges des sinistres) ;
- hypothèse d'évolution des marchés actions ;
- évolution des taux courts, des taux longs, des spreads ;
- rémunération de l'épargne liquide (livret A)...

Du plan stratégique va découler le plan opérationnel.

• Les directions opérationnelles

Les **directions opérationnelles** déterminent les plans d'actions à mener qui découlent de cette stratégie (plan de développement, plan marketing, plan informatique...) et les moyens nécessaires (effectifs, organisation, ...). La procédure d'élaboration des plans et des budgets doit permettre de favoriser les discussions entre les différentes entités opérationnelles puisque les plans d'actions peuvent être interdépendants.

Le processus sera d'autant plus complexe que la taille de la société est importante et que le niveau de délégation des responsabilités est fort. C'est le cas des groupes où les directeurs de branches ou de filiales peuvent avoir des prérogatives importantes.

La démarche prévisionnelle va alors se trouver confrontée à des problèmes de coordination entre les plans (cohérence d'un plan informatique avec les besoins des directions opérationnelles, d'un plan marketing avec les objectifs d'une direction de branche etc.).

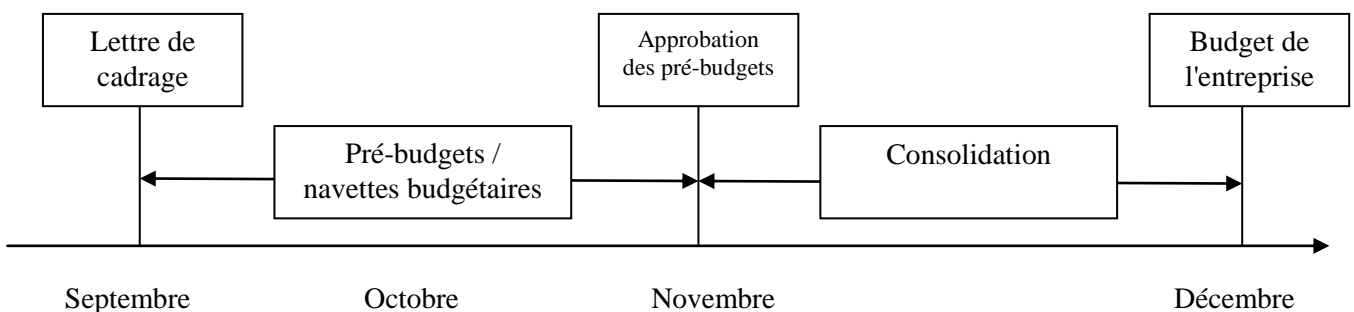
Les plans opérationnels peuvent même être en contradiction avec l'intérêt de l'organisation. La préparation du plan et du budget doit donc être l'occasion de discuter sur la finalité de chaque plan et sur leur contribution au plan dans son ensemble. Le rôle d'organisateur assuré par le contrôle de gestion est donc primordial, en particulier dans la mesure où il contribue à faire prévaloir l'intérêt collectif sur les intérêts individuels.

• **Le contrôle de gestion**

Le **contrôle de gestion** anime donc le processus et valorise les plans d'actions. Il doit aider à mesurer si ceux-ci contribuent à atteindre les objectifs fixés par la direction générale.

3.1.2. Le planning

La procédure de construction des budgets et du plan est généralement la suivante.



• **Lancement du processus**

Le lancement de la démarche prévisionnelle est en général marqué par la communication d'une lettre de cadrage adressée aux directeurs opérationnels. Cette lettre émane de la direction générale. Elle reprend le planning d'élaboration. Elle fixe les grandes orientations ainsi que les règles du jeu (grandes hypothèses, environnement, politique salariale...).

• **Phase pré-budgétaire**

Les responsables opérationnels établissent leurs plans d'actions et des pré-budgets.

Ces pré-budgets seront revus, discutés afin d'assurer la cohérence entre les plans d'actions entre eux (cohérence horizontale) et avec la stratégie de l'entreprise (cohérence verticale). On parle de « navettes budgétaires ». Il s'agit d'une phase de négociation d'autant plus active et

importante que , *in fine*, c'est sur ces plans d'actions et ces objectifs que les responsables opérationnels seront jugés.

• Consolidation des budgets

Une fois les plans et budgets adoptés, ils sont définitivement consolidés. Le contrôle de gestion établit alors des comptes de résultat et des bilans prévisionnels. Il s'agit d'une phase essentiellement technique.

Le planning sera d'autant plus long que la structure sera complexe et les niveaux de responsabilités importants. Dans une structure plus petite un planning plus court est tout à fait possible.

4. Gestion actif-passif

La gestion actif-passif peut se définir comme la recherche de l'adéquation de l'actif au passif. Cette recherche s'impose aux assureurs, qu'il y ait ou non une réglementation spécifique.

En pratique, il s'agit d'un ensemble de méthodes de prévision, d'outils d'analyse des risques et de techniques de gestion orienté vers la maîtrise des risques financiers de toute nature. Ainsi, l'approche actif-passif consiste à évaluer toute décision de gestion dans le cadre de l'équilibre dynamique du bilan. Elle revêt un caractère primordial dès lors que l'entreprise gère des engagements à long terme, notamment en assurance vie.

4.1. Réglementation

Compte tenu de la diversité des situations, les obligations réglementaires en termes de gestion actif-passif ne peuvent être très précises. Il est pourtant nécessaire que les entreprises accordent une importance suffisante à la gestion actif-passif, notamment lorsqu'elles prennent des engagements de long terme.

La réglementation prévoit que les entreprises doivent « procéder en permanence à une évaluation de leurs risques financiers en effectuant notamment des simulations de l'impact de la variation des taux d'intérêt et des cours boursiers sur leur actif et leur passif et des estimations comparées de l'exigibilité de leur passif et de la liquidité de leur actif » (R 332-1-2). Elles doivent notamment renseigner l'état T3 et l'état C6 bis qui donne les résultats du test d'exigibilité.

4.2. Analyse

4.2.1. Les mécanismes prévus par la réglementation

La réglementation prévoit plusieurs liaisons entre l'actif et le passif :

1. la réserve de capitalisation
2. la provision pour aléas financiers
3. la provision globale de gestion
4. la provision pour risque d'exigibilité

Ces mécanismes réglementaires visent soit à amortir les effets d'une variation des taux soit à constater dès à présent des charges futures probables. En aucun cas, ces dispositifs à eux seuls ne constituent une politique de gestion actif passif.

4.2.2. La gestion actif passif de l'entreprise

Les questions suivantes permettent de saisir la nature et la qualité du processus de la gestion actif passif pratiquée par l'entreprise :

1. quels sont les outils de mesure et d'analyse des risques actif passif utilisés par l'entreprise ?

Remarque : on peut trouver plusieurs types d'outils :

- les outils de 1^{ère} génération : valeur actuelle nette...
- les outils de 2^{ème} génération : simulation actif passif avec des modèles déterministes
- les outils de 3^{ème} génération : simulation actif passif avec des modèles stochastiques

2. quel organe prend les décisions en matière de gestion actif passif (direction générale, comité spécifique) ? quels sont les informations qui lui sont transmises (scénarios extrêmes, informations financières seules, ...) ? quelle est la fréquence de remise d'informations ?

3. comment la stratégie financière est elle définie ? y a-t-il un cahier des charges de la gestion financière (allocation stratégique et marges de manœuvre accordées au gestionnaire, règles internes de division et de contrôle des risques de signature, éventuellement définition de benchmarks, objectifs financiers et comptables, définition du reporting) ?

4. quels ont été les objectifs (rémunération des fonds propres, ...) et les contraintes (ratios réglementaires, engagements, ...) pris en compte ? s'agit-il d'une gestion statique ou dynamique ? comment la solvabilité future de la société est elle prise en compte ?

5. quelle est la pertinence des modélisations utilisées ?

6. quelles sont les couvertures de risques de bilan mises en place (cantonement, couverture financière du risque de taux, couverture financière du risque de marché, réassurance des risques actif passif) ?

Remarque : la gestion actif-passif ne se résume pas à une gestion d'actifs. Ce que l'on observe généralement c'est une gestion actif-passif menée soit par des spécialistes de l'actif (gérant de fonds, direction financière) soit par des spécialistes du passif (direction technique), mais avec des liens parfois insuffisants entre les deux aspects.

4.2.3. L'état d'analyse T3

L'état T3 a été créé à la fin de l'année 2000 pour tester l'évolution comparée de l'actif et du passif dans des scénarios défavorables (stress testing).

L'intérêt principal de cet état est d'imposer à l'assureur d'être en mesure de modéliser tout son actif et tout son passif.

Les sociétés d'assurance et de réassurance doivent indiquer les effets d'une évolution des taux d'intérêts, des cours d'actions et des valeurs des actifs immobiliers.

L'état permet de mettre en regard les effets de ces variations sur les placements inscrits à l'actif du bilan et l'impact des variations de taux sur les engagements de l'assureur inscrits au passif du bilan. Les hypothèses régissant ces évolutions de marché sont précisées par la réglementation et de manière schématique peuvent être présentées de la manière suivante :

1. à l'actif du bilan: concernant les produits de taux, il s'agit d'une hausse (200 et 400 points de base) et d'une baisse (100, 200 et 300 points de base) du taux des emprunts d'État à dix ans. En ce qui concerne les autres actifs, il s'agit d'une baisse (10 %, 20 %, 30 %, et 40 %) par rapport à la valeur de réalisation, en distinguant d'une part les actions et actifs assimilés, et d'autre part les actifs immobiliers ;

2. au passif du bilan: les engagements viagers d'assurance non vie sont recalculés sur la base des taux simulés, avec prise en compte d'un abattement (30 points de base) au titre des charges de gestion, mais en conservant le plancher à la valeur de rachat. Enfin, la liquidation prévisionnelle des autres provisions techniques non vie (provisions pour primes non acquises, provision pour risques en cours, provisions pour sinistres à payer, ...) doit être indiquée pour les cinq exercices suivant l'exercice en cours, dans l'hypothèse d'une absence totale d'émission future de primes.

4.2.4. Le test d'exigibilité et l'état d'analyse C6 bis

Le C6 bis, créé en 2004, présente les résultats du test d'exigibilité, « destiné à évaluer leur capacité à faire face à leurs engagements à l'égard des assurés dans des conditions détériorées de marché » (R 344-4). Il cherche à apprécier la capacité de l'organisme à financer, sans pertes, ses décaissements futurs, dans des hypothèses dégradées, et en run-off.

Contrairement à l'état T3, l'état C6 bis fait l'objet de préconisations précises, pour qu'il puisse servir sans contestations possibles à asseoir l'exigence par l'Autorité de contrôle de fonds propres supplémentaires.

La projection est faite avec un horizon de 5 ans.

La première étape consiste à évaluer les besoins de liquidité dans des hypothèses de passif dégradées (majoration des prestations de 20 % en non vie, et triplement du taux de rachat annuel moyen en vie), en comparant les encaissements et décaissements futurs découlant de ces hypothèses de passif et de la structure des placements échus pendant la période. A la fin de cette première étape, si le solde encaissements – décaissements est négatif, cela signifie que l'organisme se verrait contraint de céder des actifs.

La deuxième étape consiste à simuler ces cessions dans des hypothèses de marché dégradées, selon quatre scénarios : une baisse des actions de 30 % ; une hausse des taux d'intérêt de deux points ; une baisse de l'immobilier de 20 % ; et la combinaison des trois scénarios précédents. L'intérêt est d'observer si les besoins de liquidité identifiés dans la première étape peuvent impliquer la réalisation de moins-values de cession.

4.3. Conséquences d'un non-respect

Les insuffisances dans la gestion actif-passif sont d'autant plus dommageables que les engagements de l'assureur sont élevés et à long terme, et contraignent l'assureur.

Ces insuffisances peuvent faire l'objet de sanctions.