

Les Echos de SeaBird

MARS 2018

LE CABINET DE CONSEIL DES DIRECTIONS FINANCIÈRES & MÉTIERS DU MONDE DE L'ASSURANCE

EDITO

Pour les assureurs, l'année 2018 est une nouvelle fois une année de transformation, dans un environnement toujours sous contrainte. Le secteur s'acclimata à un contexte de faiblesse durable des taux d'intérêt en menant des actions tous azimuts pour préserver sa rentabilité. Sur le marché de l'assurance vie, la fiscalité reste un élément clé de l'appétit des assurés, comme en témoigne la « flat tax » récemment instaurée, qui ménage peut-être plus d'opportunités que de contraintes. L'essor de l'assurance vie en Unités de compte impose par ailleurs une révision des processus de gestion de ces contrats clés pour la rentabilité des assureurs. **SeaBird** accompagne également la transformation digitale de ses clients, à l'instar de la dématérialisation de la sélection médicale chez un bancassureur.

SOMMAIRE

> ACTUALITÉ DU SECTEUR

Préserver la rentabilité face à la faiblesse durable des taux d'intérêt

Flat Tax, contrainte ou opportunité pour l'offre d'assurance vie ?

> ACTUALITÉ DU CABINET

Processus de gestion des UC : assurer l'adossment actif-passif

> ACTUALITÉ DES MISSIONS

NOS PUBLICATIONS / CONTACTS / CHIFFRES CLÉS

ACTUALITÉ DU SECTEUR

PRÉSERVER LA RENTABILITÉ FACE À LA FAIBLESSE DURABLE DES TAUX D'INTÉRÊT

Depuis la crise de 2008 et sous l'impulsion des banques centrales, le monde de l'assurance vit dans un environnement de taux durablement bas, qui remet en question la structure de rentabilité des assureurs. Pour préserver leurs marges, les acteurs du secteur ont misé sur les segments les plus rentables de l'assurance vie mais aussi actionné les leviers de leur rentabilité à long terme. Un domaine dans lequel beaucoup peut encore être fait.

Essor des contrats en UC

L'assurance vie contribue de manière prépondérante aux résultats des assureurs. Selon les données de l'ACPR, l'activité vie a représenté 64% du résultat technique des assureurs en 2016. Dans ce segment, les compagnies ont élaboré des offres plus attractives pour les clients que les traditionnels fonds en euros et plus rentables pour elles.

Les assureurs, qui, sur les fonds euro, placent les primes de leurs clients majoritairement en obligations à taux fixe, ont ainsi développé les contrats en unités de compte (UC) et l'ingénierie patrimoniale, mais aussi des produits hybrides alliant fonds euros et UC tels que les fonds Eurocroissance. L'année 2017 marque à cet égard une inflexion puisque la part des UC dans les cotisations versées a approché 30% contre 20% en 2016 et 21% en 2015. De plus, sous la pression des autorités de tutelle, les taux servis sur les fonds euros ont été abaissés (après 1,80% en 2016, le rendement moyen des fonds euros devrait tomber à environ 1,48% en 2017), redonnant un peu de marge aux assureurs.

L'assurance vie à l'international, notamment dans les pays émergents ou surtout en Chine, mais aussi la prévoyance individuelle, segment considéré comme le plus rentable dans le secteur par le cabinet d'études Facts & Figures, ont également soutenu les marges des assureurs.

Rentabilité à long terme

Les assureurs ont aussi joué sur des leviers durables pour préserver ou améliorer leur rentabilité à long terme. Ils ont ainsi engagé une optimisation de la gestion de leurs portefeuilles clients, en recourant notamment à l'analyse des données afin d'améliorer le taux de rétention et réduire les coûts d'exploitation des contrats.

Un traitement efficace des données doit en effet permettre de proposer des produits plus adaptés aux besoins des clients, d'améliorer leur taux de satisfaction sur des produits à plus forte valeur ajoutée ou encore d'accroître l'efficacité des processus de gestion des sinistres, moments clés d'échange avec les clients. Face au coût d'acquisition que représente tout nouveau client, l'augmentation du taux de rétention constitue un véritable vecteur de rentabilité.

Parmi les pistes explorées pour renforcer la rentabilité à long terme, les assureurs ont aussi mis en place des stratégies d'optimisation du capital, en liaison notamment avec l'essor, en assurance vie, des contrats UC, et d'une meilleure maîtrise des coûts de gestion.

Ce travail de fond s'opère dans la perspective de l'entrée en vigueur d'IFRS 17, qui impose de repenser l'ensemble des indicateurs de suivi de la rentabilité et de performance. Cette nouvelle norme, qui entrera en vigueur à compter du 1^{er} janvier 2021, prévoit la valorisation des engagements des assureurs en valeur courante (actualisation des flux de trésorerie futurs) et non plus en au coût historique. Cette modification impactera en profondeur les reportings financiers, et donc la communication financière qui l'accompagnera. Les départements financiers doivent se préparer dès aujourd'hui pour anticiper cette transition de norme.



Laurent Doutriaux,
consultant

FLAT TAX, CONTRAINTE OU OPPORTUNITÉ POUR L'OFFRE D'ASSURANCE VIE ?

Compte tenu à la fois du poids de l'assurance vie dans les bénéfices des compagnies d'assurance et de la dimension largement fiscale de son attractivité, chaque réforme du régime d'imposition des contrats d'assurance vie est scrutée avec attention par la profession.

La « flat tax » annoncée par le gouvernement à l'automne 2017 et instaurée par la loi de Finance pour 2018 n'échappe pas à la règle. Conçue pour mieux orienter l'épargne des ménages vers le financement des entreprises, cette taxe applique un taux d'imposition forfaitaire unique de 30% à l'ensemble des revenus du capital. Elle se décompose en 17,2% de cotisations sociales et 12,8% d'impôt sur le revenu et est assise sur les produits et gains de cession dégagés par les investissements mobiliers des particuliers.

Cette mesure, qui remet en cause le régime fiscal dérogatoire de l'assurance vie, a provoqué un questionnement chez les assureurs, soucieux d'adapter leur offre de produits d'assurance vie massivement investis en obligations. La fiscalité peut constituer une incitation à aller vers d'autres produits d'épargne, tel le PEA, commercialisés par les banques.

Néanmoins, l'impact devrait rester limité. L'assurance vie préserve en grande partie sa spécificité. Tout d'abord, les avantages liés à la succession sont maintenus.

Une spécificité préservée

Par ailleurs, les versements effectués avant la mise en œuvre de la réforme ne sont pas concernés et restent soumis au régime fiscal antérieur, soit un prélèvement libératoire de 7,5% au bout de 8 ans ainsi que l'abattement de 4.600 euros (et 9.200 euros pour un couple). La flat tax s'applique ainsi aux seuls produits de versements effectués postérieurement à la réforme, et seulement si l'encours total détenu en assurance vie (tous contrats confondus) dépasse 150.000 euros (300.000 euros pour un couple). Pour les encours inférieurs à 150.000 euros, le taux réduit d'imposition après 8 ans de détention (soit 7,5%) continue de s'appliquer.

Enfin, les contribuables les plus modestes, dont le niveau d'imposition résultant de l'ancien régime serait plus favorable, conserveront la possibilité d'opter pour la soumission de leurs revenus mobiliers au barème de l'impôt sur le revenu. De plus, la neutralité fiscale des arbitrages (changement de supports

Retour d'expérience

Calculs actuariels en liaison avec l'évolution des règles fiscales

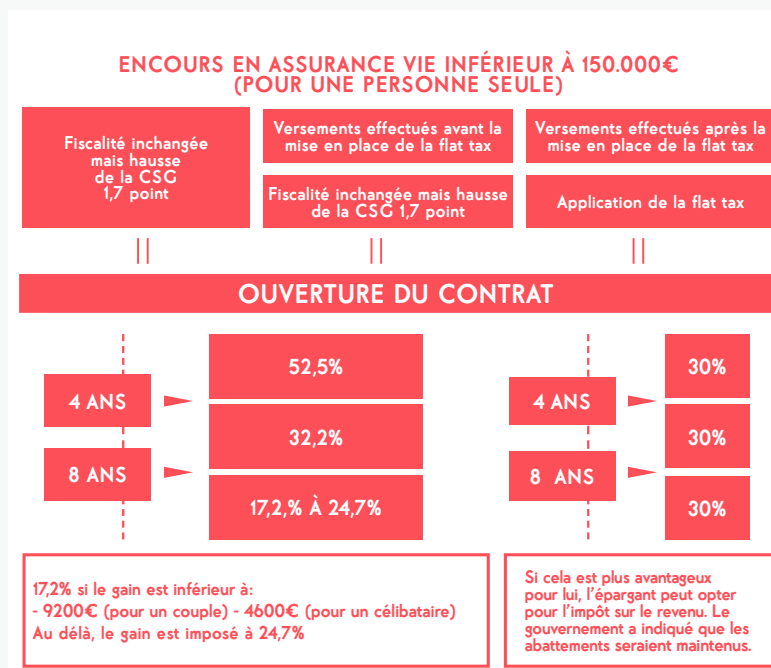
SeaBird réalise pour le compte d'une grande compagnie d'assurance des travaux actuariels liés à la prise en compte de l'évolution des règles fiscales. Notre consultant, actuaire IA, analyse les impacts de la Loi de Finance rectificative pour 2017 et de la Loi de Finance pour 2018, concernant en particulier le report du prélèvement à la source sur les contrats d'épargne retraite PERP et Madelin ou l'instauration de la flat tax sur les revenus des placements mobiliers.

d'investissements UC ou euros/UC) est maintenue.

Ainsi, la fiscalité de l'assurance vie ne change pas pour l'épargne déjà accumulée. Et à l'avenir, rien ne changera non plus pour les contrats inférieurs à 150.000 €. Aujourd'hui, 97% des contrats d'assurance vie ne sont pas concernés par cette réforme¹. Tout au plus les revenus issus de rachats seront-ils soumis à l'augmentation de 1,7 point de la CSG (contribution sociale généralisée).

En conclusion, la réforme de la flat tax introduit une plus grande complexité dans la gestion des rachats entre les anciens contrats et les nouveaux mais elle n'a qu'un impact marginal sur les contrats d'assurance vie. Ces derniers conservent leur régime privilégié, à savoir des capitaux décès exonérés de toute taxation le plus souvent. L'assurance vie est d'autant plus intéressante qu'elle est désormais exonérée d'ISF, à la différence des biens immobiliers.

¹ Bruno Le Maire, ministre de l'Économie et des Finances a précisé lors de l'Université du Medef le 30 août 2017 que cette flat tax ne concernait que 3% des contrats d'assurance vie



Soufiane Ben Said,
consultant

ACTUALITÉ DU CABINET

PROCESSUS DE GESTION DES UC : ASSURER L'ADOSSEMENT ACTIF-PASSIF

L'essor des contrats en Unités de compte (UC) s'inscrit dans un contexte économique marqué par la faiblesse des taux et dans un environnement réglementaire particulièrement dense. La filière est ainsi traversée par de multiples projets, notamment liés au processus de gestion des UC.

C'est l'un des points abordés lors de la conférence débat* organisée par **SeaBird** en décembre dernier et consacrée aux challenges que représentent pour les assureurs le développement de la filière UC.

Il est ressorti des débats que la contrainte principale dans le processus de pilotage des Unités de compte est la nécessité d'avoir un adossement Actif-Passif (ou congruence) le plus précis possible. Une telle contrainte, commune à tous les acteurs du secteur quels que soient leurs politiques d'offre et de distribution, comporte un certain nombre de difficultés opérationnelles, telles que la fréquence de valorisation, le cut off... Ces difficultés sont encore accrues avec le développement de supports à liquidité plus réduite et l'explosion de la commercialisation de supports dits à fenêtres de commercialisation.

Une politique de référencement claire et partagée

Dans ce cadre, une politique de référencement claire et partagée par les différentes parties prenantes (back et middle office, investissement, juridique...) est essentielle pour garantir un pilotage optimal front-to-back, et de ce fait, assurer le meilleur adossement possible.

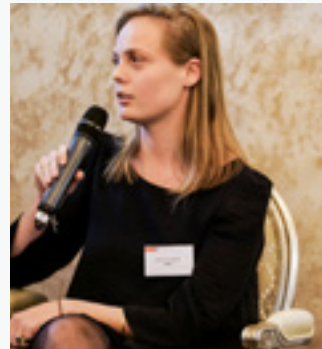
Aujourd'hui, les déposataires jouent un rôle clé dans ce processus, à la fois pour assurer le volet réglementaire, mais aussi pour mécaniser certains processus opérationnels, afin de libérer du temps aux équipes en interne dont le travail peut alors davantage être orienté vers l'analyse et le contrôle. Certains sujets récurrents nécessitent en effet un suivi particulier, à l'image des OST (Opérations sur titres), des titres non traditionnels et moins liquides ou encore des changements d'allocation massifs dans le cadre des gestions pilotées ou profilées.

L'architecture des SI dans le processus de gestion et le pilotage des UC nécessite une imbrication entre différents systèmes d'information en raison de la transversalité des sujets à traiter. En ce qui concerne la chaîne de distribution, la digitalisation s'est très largement imposée, tant en souscription que dans la relation client et le conseil.

En parallèle, les compagnies arbitrent entre le développement de solutions internes et l'utilisation de progiciels de marché, pour lier les divers Systèmes d'Information en fonction de la complexité de l'activité nécessaire pour gérer l'ensemble de la chaîne Front-to-Back.

* « Développement de la filière UC :
quels challenges pour les assureurs ? »
Conférence-débat du 7 décembre

[VOIR LE COMPTE RENDU VIDÉO](#) sur la chaîne Youtube de **SeaBird**



ACTUALITÉ DES MISSIONS



DÉMATÉRIALISATION DE LA SÉLECTION MÉDICALE

SeaBird accompagne un bancassureur dans le cadre d'un projet de dématérialisation de la sélection médicale en Assurance Prévoyance. La mission inclut la création d'un portail client digitalisé pour renseigner les fiches santé afin de permettre l'automatisation du processus de décision, la dématérialisation des fiches de santé et examens complémentaires (objectif zéro papier) et celle du workflow pour les gestionnaires médicaux. **SeaBird** organise et anime, en liaison permanente avec le métier, les échanges avec l'éditeur sollicité pour créer ce portail et gérer les flux, qu'il s'agisse de définir les spécifications fonctionnelles et le paramétrage de l'outil de travail des gestionnaires ou de cadrer le chantier éditique. Cette intervention s'inscrit dans un mouvement plus large de digitalisation des processus d'adhésion et de gestion des sinistres, qui vise à la fois une optimisation des coûts de gestion mais aussi une meilleure efficacité opérationnelle.



ANALYSE DES ÉCARTS ET PISTE D'AUDIT SUR LES QRT INDIVIDUELS ET CONSOLIDÉS

La filiale française d'un des leaders européens de l'assurance a fait appel à **SeaBird** pour optimiser la piste d'audit sur le reporting réglementaire consolidé. L'intervention se concentre sur les écarts constatés entre les QRT Groupe et ceux réalisés à la demande de l'ACPR au niveau sous-consolidé de la filiale. Ces écarts sont ainsi principalement dus à des différences de périmètre ou de méthode de consolidation entre ces deux niveaux. La mission vise à exprimer des besoins de reporting et contrôles additionnels devant être produits par le groupe à destination de la filiale, afin de mieux justifier ces écarts. Les éléments attendus comprennent notamment des états de passage entre French, IFRS et Solvabilité 2 ainsi que tableaux de variation des capitaux propres.



CHEF DE PROJET SCR CHANGE

Sollicité par un assureur international, **SeaBird** anime un projet visant à réduire la provision du SCR (Solvency Capital Requirement) Change. Pour un acteur multidevise, Solvabilité 2 a entraîné la nécessité d'un pilotage plus serré des risques de change et un ajustement de la politique de couverture. La mission vise ainsi à optimiser les outils quantitatifs d'analyse et l'usage des règles comptables pour limiter la charge en capital liée à la réglementation actuelle. Elle aboutit également à la révision des processus concernant l'exposition en devise de son actif net.



AUDIT DES COMPTES CLIENTS ET DES PROCESSUS DE COMPTABILITÉ ANALYTIQUE

SeaBird est intervenue auprès d'un groupe de protection sociale pour réaliser une revue des processus d'élaboration des comptes clients et de la comptabilité analytique. Suite à une recommandation de l'Autorité Prudentielle, le département d'audit interne a en effet sollicité **SeaBird** pour analyser et renforcer ces processus en vue à la fois de fiabiliser les données et d'améliorer les délais de production des comptes. A l'issue de nombreux entretiens, analyses documentaires et tests sur pièces, **SeaBird**, alliant des compétences en contrôle interne et en audit, a remis deux rapports d'audit et une matrice de recommandations.

NOS PUBLICATIONS

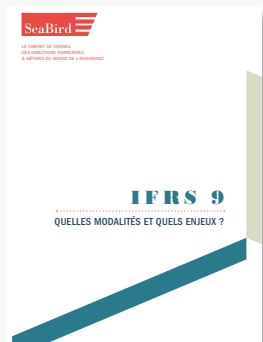
> DIRECTIVE DISTRIBUTION ASSURANCE : D'UNE CONTRAINTE RÉGLEMENTAIRE À UN AVANTAGE CONCURRENTIEL ?

> IFRS 9 : QUELLES MODALITÉS, QUELS ENJEUX ?

> DISPONIBLES SUR DEMANDE

auprès d'**Aurélie Pasquier**

apasquier@seabird.net



CHIFFRES CLÉS

850 missions
réalisées en 13 ans

Chiffre d'affaires
(annuel glissant)

19,6 M€*

Une
croissance
annuelle
à deux chiffres



170
collaborateurs*

Des consultants issus
de grands cabinets d'audit
et diplômés de grandes écoles



ESSEC | HEC | ESCP | EXPERTISE COMPTABLE |
DAUPHINE | ENSAE | CENTRALE | ISFA | SUPELEC | ISUP |
ARTS ET MÉTIERS | SCPO | NEOMA

* Chiffres au 28 février 2018

CONTACTS

DIRECTEUR GÉNÉRAL



Cyrille Vu

cvu@seabird.net

06 11 69 91 71

MANAGERS ASSOCIÉS



François de Bosschère

fdebosschere@seabird.net

06 99 32 20 09



François Maillard

fmaillard@seabird.net

06 64 24 15 85

CONSULTANTS EXPERTS



Nicolas Desport

ndesport@seabird.net

FINANCE

Julien Fermaud

Comptabilité d'assurance

jfermaud@seabird.net

Laurent Doutriaux

Contrôle de gestion

ldoutriaux@seabird.net

Pierre Passiketopoulos et Anne Bonjour

Multinormes et réglementaire

ppassiketopoulos@seabird.net

abonjour@seabird.net

Mathilde des Courtis

Investissements dans l'assurance

mdescourtis@seabird.net

RISQUES

Didier Belluzzo

Audit, Risques, Contrôle interne

et Conformité

dbelluzzo@seabird.net

Antoine Badillet

Actuariat

abadillet@seabird.net

TRANSVERSE

Phuong-Lan Murie et Julia Sassano

Organisation, SI, Gestion de projet

pmurie@seabird.net

jsassano@seabird.net

Michael Belhassen, Bruno Grall

et **Florian Solaz**

Digital, robotisation

mbelhassen@seabird.net

bgrall@seabird.net

fsolaz@seabird.net

Responsable de la rédaction : Caroline Lechantre

Comité de relecture : François Maillard et Cyrille Vu