



# Rapport 2010 sur l'Assurance et la Protection Sociale

« *Back to the basics* »

12 indicateurs pour suivre la performance  
des groupes d'assurance

- V1.21 au 12 juillet 2010 -

**Facts & Figures**

69 avenue André Morizet – 92100 Boulogne Billancourt (France) – Tél. : + 33 (0)1 78 16 46 10

Web : [www.factsfigures.eu](http://www.factsfigures.eu) - Email : [contact@factsfigures.eu](mailto:contact@factsfigures.eu)

# « Back to the basics »

## 12 indicateurs pour suivre la performance des groupes d'assurance

### Pourquoi le choix de ce thème par Facts & Figures en 2010 ?

- Dans un souci d'harmonisation des règles prudentielles entre pays membres, **les instances européennes** faisant autorité sur les réglementations nationales ont engagé depuis plusieurs années des travaux visant à la **définition de normes communes**, sous le vocable **Solvency II**, avec une application désormais prévue à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013.
- Si l'objectif d'harmonisation est louable, les orientations prises sont caractérisées par un **niveau de complexité élevé, reposant sur des modèles technico-financiers**. Or **tout modèle est porteur de ses propres limites ; le modèle parfait et universel n'existe pas**. En outre, les éléments produits par un modèle dépendent entièrement des hypothèses saisies en entrée. Or **rien ne garantit ni que le choix de ces hypothèses soit correct ni que leur valorisation soit pertinente**.
- Dans ce contexte et conformément à son positionnement d'**apporteur d'idées et d'éclairages différents mais justifiés**, **Facts & Figures a souhaité proposer au secteur une série d'indicateurs simples, homogènes et innovants** permettant de couvrir l'ensemble des facettes de la performance d'une activité d'assurance. Tel est l'objet de cette 4<sup>ème</sup> conférence annuelle de Facts & Figures.
- Les 12 indicateurs proposés par Facts & Figures s'organisent selon **4 thèmes** : le **développement de l'activité**, la **maîtrise de la structure de coûts**, la **rentabilité de l'activité**... mais aussi la **satisfaction des clients** (ce dernier item étant trop peu pris en compte, du point de vue de Facts & Figures, dans tous les modèles actuels de valorisation et d'évaluation des sociétés d'assurance).

# « Back to the basics »

## 12 indicateurs pour suivre la performance des groupes d'assurance

### Quel est le positionnement de Facts & Figures ?

- *Facts & Figures est un cabinet de conseil en stratégie et en management dont les revenus proviennent de la réalisation de missions de conseil auprès d'opérateurs de l'assurance et de la protection sociale.*  
*Ses publications s'inscrivent dans le cadre d'une forte intégration et d'un ancrage sectoriels.*
- *Spécialisé sur l'assurance et la protection sociale, **Facts & Figures ne conçoit pas son rôle sans une contribution active aux réflexions du secteur.** De ce fait, Facts & Figures publie régulièrement des travaux susceptibles d'alimenter le débat sur des réflexions en cours ou à venir.*
- *L'Europe de l'Assurance prenant progressivement une certaine réalité, **Facts & Figures inscrit ses travaux à l'échelon européen.** Les différences d'habitudes de consommation entre les pays sont susceptibles de révéler des situations fortement différenciées sans que l'une ou l'autre d'entre elles ne soit pour autant « la » référence du secteur en Europe.*
- ***Facts & Figures est ouvert à des échanges avec les opérateurs du secteur sur les présents travaux, voire pour approfondir ensemble certains axes.***

# « Back to the basics »

## 12 indicateurs pour suivre la performance des groupes d'assurance

### Comment interpréter la citation de cas concrets ? Quelles sont les limites méthodologiques ?

- *Sans exemples concrets, un travail sectoriel de recherche et développement devient rapidement théorique et manque d'ancrage avec la réalité.*
- *La présentation d'un cas dans un rapport de synthèse est par essence toujours résumée et simplifiée au regard des multiples facettes d'une situation issue du fruit de l'histoire d'un opérateur.*
- *Les citations réalisées par Facts & Figures s'appuient à chaque fois sur des données factuelles publiques en provenance des acteurs eux-mêmes ou du secteur professionnel.*
- *Facts & Figures s'attache à présenter le plus possible des faits inscrits dans leur réalité plutôt que des interprétations de ces faits.*
- *Les citations d'opérateurs ne constituent pas des jugements de valeur les concernant. **Chaque opérateur a son histoire, sa stratégie et son champ de contraintes.***
- *Des coquilles ou des inexactitudes sont inévitables en dépit de relectures et de la traçabilité des données utilisées. En outre, un même opérateur peut parfois réviser ses données d'une année sur l'autre.*

# Sommaire

1. Définition F&F de la notion de Produit Net d'Assurance (PNA)

---
2. Indicateurs proposés par F&F concernant la mesure du développement de l'activité

---
3. Indicateurs proposés par F&F concernant la mesure de la structure de coûts

---
4. Indicateurs proposés par F&F concernant la mesure de la satisfaction des clients

---
5. Indicateurs proposés par F&F concernant la mesure de la rentabilité des activités

---
6. Synthèse des indicateurs proposés par F&F en complément des modèles

---

## Annexe Présentation de Facts & Figures



## **1. Définition Facts & Figures de la notion de Produit Net d'Assurance (PNA)**

La mesure de l'activité des groupes d'assurance par leur chiffre d'affaires est formellement exacte.  
 Elle conduit toutefois à additionner des activités à risques avec des activités d'épargne.  
 Les groupes ayant une importante collecte brute d'épargne sont favorisés dans le classement.

**Classement F&F des 20 premiers groupes d'assurance (au global Vie et IARD) en 2008 par leur CA Assurance**

Rang	Groupe		CA France 2008	PDM France 2008
1	CNP		25 353 M€	12,8 %
2	AXA		24 410 M€	12,3 %
3	Crédit Agricole		17 927 M€	9,0 %
4	Generali		13 835 M€	7,0 %
5	Groupama		12 584 M€	6,3 %
6	Allianz		12 526 M€	6,3 %
7	BNP Paribas		11 801 M€	5,9 %
8	Covéa		11 496 M€	5,8 %
9	Crédit Mutuel		10 069 M€	5,1 %
10	Société Générale		8 279 M€	4,2 %
11	Aviva		5 398 M€	2,7 %
12	BPCE		5 347 M€	2,7 %
13	MACIF		4 946 M€	2,5 %
14	Ag2r La Mondiale (*)		3 969 M€	2,0 %
15	Swiss Life		3 697 M€	1,9 %
16	AIG		3 085 M€	1,6 %
17	MAIF		2 678 M€	1,4 %
18	SMA BTP		2 252 M€	1,1 %
19	HSBC		2 090 M€	1,1 %
20	MATMUT		1 419 M€	0,7 %

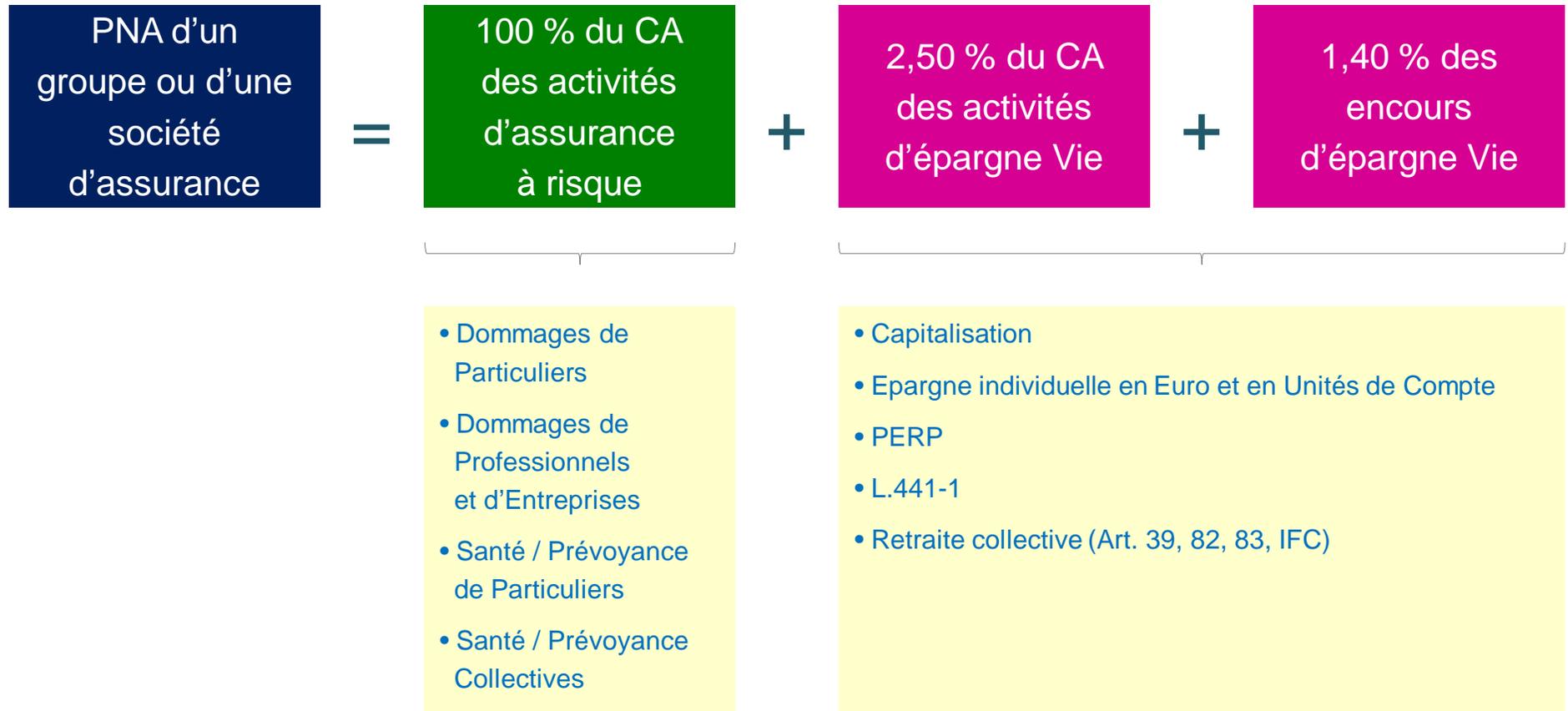
Tous droits réservés à Facts & Figures

Mention obligatoire de « Facts & Figures »  
 pour toute utilisation ou diffusion

(\*) Pour ce groupe, seules les activités relevant du Code des Assurances ont été prises en compte par souci d'homogénéité avec les autres groupes.

Afin d'avoir une meilleure homogénéité dans l'addition de chiffres d'affaires dont la valeur-ajoutée assurantielle diffère, F&F propose de mesurer l'activité des groupes d'assurance par le biais de la notion de Produit Net d'Assurance (PNA) retraitant le poids de l'épargne Vie (CA et Encours).

### Modalités F&F de transformation du CA Assurance en Produit Net d'Assurance (PNA)



Dans une deuxième approche, Facts & Figures différencie les coefficients de transformation des activités d'épargne vie en PNA selon :

- le mode de distribution : bancassurance, CGPI / Partenariats, courtage...
- la nature de l'activité : épargne individuelle, retraite supplémentaire...
- la politique de pricing et le niveau d'agressivité commerciale des opérateurs.

# Le passage d'une approche CA à une approche PNA n'a évidemment aucune incidence sur la comptabilisation des activités en IARD. En Vie, le classement des 20 premiers groupes bouge un peu lorsque l'on passe d'une approche CA à une approche PNA.

## Classement F&F des 20 premiers groupes d'assurance Vie en 2008 en France selon leur CA et leur PNA

Rang	Groupe	CA Vie 2008	Rang	Groupe	PNA Vie 2008	PNA / CA
1	CNP 	23 236 M€	1	AXA 	7 492 M€	48,0 %
2	AXA 	15 618 M€	2	CNP 	5 679 M€	24,4 %
3	Crédit Agricole 	15 567 M€	3	Crédit Agricole 	4 312 M€	27,7 %
4	BNP Paribas 	11 027 M€	4	BNP Paribas 	3 004 M€	27,2 %
5	Generali 	10 592 M€	5	Generali 	2 558 M€	24,1 %
6	Société Générale 	8 169 M€	6	Crédit Mutuel 	2 370 M€	29,5 %
7	Crédit Mutuel 	8 029 M€	7	Société Générale 	2 226 M€	27,2 %
8	Allianz 	6 879 M€	8	Allianz 	2 137 M€	31,1 %
9	Groupama 	5 069 M€	9	Groupama 	2 101 M€	41,5 %
10	BPCE 	4 278 M€	10	BPCE 	1 347 M€	31,5 %
11	Aviva 	4 139 M€	11	Covéa 	1 244 M€	32,8 %
12	Ag2r La Mondiale (*) 	3 868 M€	12	Aviva 	1 059 M€	25,6 %
13	Covéa 	3 789 M€	13	Malakoff Médéric (*) 	852 M€	64,0 %
14	Swiss Life 	2 056 M€	14	Ag2r La Mondiale (*) 	741 M€	19,1 %
15	HSBC 	2 042 M€	15	Swiss Life 	682 M€	33,2 %
16	MACIF 	2 040 M€	16	MACIF 	606 M€	29,7 %
17	Malakoff Médéric (*) 	1 331 M€	17	HSBC 	304 M€	14,9 %
18	Aegon (**) 	1 107 M€	18	MACSF 	247 M€	28,2 %
19	Dexia 	1 017 M€	19	Aegon (**) 	170 M€	15,3 %
20	MACSF 	976 M€	20	Dexia 	119 M€	12,2 %

(\*) Pour ces groupes, seules les activités relevant du Code des Assurances ont été prises en compte par souci d'homogénéité avec les autres groupes.

(\*\*) La position d'Aegon est le reflet de sa présence au capital de La Mondiale Participations, elle-même actionnaire de La Mondiale Partenaire et d'Arial Assurance.

# En retenant une approche PNA, la hiérarchie des 20 premiers groupes d'assurance en France au global (IARD et Vie) évolue très significativement, en faveur des opérateurs les plus exposés en termes de portage de risques et en défaveur des opérateurs ayant une forte activité en épargne Vie.

## Classement F&F des 20 premiers groupes d'assurance (au global Vie et IARD) en 2008 selon leur CA et leur PNA

Rang	Groupe	CA 2008	Rang	Groupe	PNA 2008	PNA / CA
1	CNP 	25 353 M€	1	Axa 	16 261 M€	66,7 %
2	AXA 	24 410 M€	2	Groupama 	9 779 M€	76,7 %
3	Crédit Agricole 	17 927 M€	3	Covéa 	9 352 M€	78,6 %
4	Generali 	13 835 M€	4	CNP 	7 798 M€	30,8 %
5	Groupama 	12 584 M€	5	Allianz 	7 786 M€	62,2 %
6	Allianz 	12 526 M€	6	Crédit Agricole 	6 672 M€	37,2 %
7	BNP Paribas 	11 801 M€	7	Generali 	5 829 M€	42,0 %
8	Covéa 	11 496 M€	8	Crédit Mutuel 	4 659 M€	45,2 %
9	Crédit Mutuel 	10 069 M€	9	BNP Paribas 	3 779 M€	32,0 %
10	Société Générale 	8 279 M€	10	MACIF 	3 512 M€	71,0%
11	Aviva 	5 398 M€	11	AIG 	2 983 M€	99,4 %
12	BPCE 	5 347 M€	12	BPCE 	2 454 M€	45,6 %
13	MACIF 	4 946 M€	13	MAIF 	2 381 M€	88,9 %
14	Ag2r La Mondiale (*) 	3 969 M€	14	Société Générale 	2 336 M€	28,2 %
15	Swiss Life 	3 697 M€	15	Swiss Life 	2 322 M€	62,8 %
16	AIG 	3 085 M€	16	Aviva 	2 318 M€	42,9 %
17	MAIF 	2 678 M€	17	SMA BTP 	1 954 M€	87,9 %
18	SMA BTP 	2 252 M€	18	MATMUT 	1 370 M€	96,4%
19	HSBC 	2 090 M€	19	Ag2r La Mondiale (*) 	848 M€	21,3 %
20	MATMUT 	1 419 M€	20	HSBC 	352 M€	16,8 %

CA : Chiffre d'Affaires

PNA : Produit net d'assurance

Tous droits réservés à Facts & Figures

Mention obligatoire de « Facts & Figures » pour toute utilisation ou diffusion

(\*) Pour ce groupe, seules les activités relevant du Code des Assurances ont été prises en compte par souci d'homogénéité avec les autres groupes.



## **2. Indicateurs proposés par Facts & Figures concernant la mesure du développement de l'activité**

Concernant la croissance des groupes, F&F propose d'une part, de s'appuyer sur le PNA comme outil de mesure du développement de l'activité des groupes et d'autre part, de prendre une période de mesure de cinq années permettant de bien évaluer les tendances de fond.

### Indicateurs proposés par F&F concernant le Développement de l'Activité

- **Croissance annuelle moyenne du PNA en IARD :**
  - $( \text{PNA IARD 2008} / \text{PNA IARD 2003} ) ^ { ( 1 / 5 )}$
- **Croissance annuelle moyenne du PNA en Vie :**
  - $( \text{PNA Vie 2008} / \text{PNA Vie 2003} ) ^ { ( 1 / 5 )}$
- **Croissance annuelle moyenne du PNA en Global :**
  - $( ( \text{PNA IARD 2008} + \text{PNA Vie 2008} ) / ( \text{PNA IARD 2003} + \text{PNA Vie 2003} ) ) ^ { ( 1 / 5 )}$

La mesure du rythme annuel moyen de croissance du PNA en IARD sur une période de 5 années permet d'identifier les champions en termes de capacité de développement. Sur la période 2003-2008, ce sont les bancassureurs et les (multi) spécialistes qui ont surperformé.

**Croissance annuelle moyenne du PNA des 20 premiers groupes en IARD entre 2003 et 2008**

Rang	Groupe	Croissance moyenne	Positionnement
1	Crédit Agricole 	14,5 %	Bancassureur
2	BNP Paribas 	14,3 %	Bancassureur
3	AIG 	13,3 %	Multi spécialiste
4	MAF 	12,6 %	Spécialiste
5	Covéa 	11,8 %	Mutualiste
6	CNP 	8,8 %	Bancassureur
7	Crédit Mutuel 	8,2 %	Bancassureur
8	Aréas 	8,0 %	Traditionnel
9	SMA BTP 	6,6 %	Spécialiste
10	MACSF 	5,4 %	MSI
11	Aviva 	4,3 %	Traditionnel
12	Groupama 	4,2 %	Mutualiste
13	Swiss Life 	4,1 %	Multi spécialiste
14	MATMUT 	4,0 %	MSI
15	AXA 	3,9 %	Traditionnel
16	MAIF 	2,8 %	MSI
17	MACIF 	2,4 %	MSI
18	Generali 	0,8 %	Traditionnel
19	Allianz 	- 1,6 %	Traditionnel
	BPCE (**)	sans objet	

**Champions en termes de développement de leur PNA en IARD sur la période 2003 - 2008**

**En Vie, les bancassureurs et les groupes (multi) spécialistes ont surperformé.  
Notons aussi la bonne performance des MSI, notamment grâce à la qualité de leurs offres  
(promesse « *good value for money* »).**

**Croissance annuelle moyenne du PNA des 20 premiers groupes en Vie entre 2003 et 2008**

Rang	Groupe	Croissance moyenne	Positionnement
1	HSBC 	25,9 %	Bancassureur
2	MACIF 	24,7 %	MSI
3	Société Générale 	18,3 %	Bancassureur
4	Swiss Life 	12,5 %	Multi spécialiste
5	CNP 	12,1 %	Bancassureur
6	BNP Paribas 	12,1 %	Bancassureur
7	MACSF 	10,1%	MSI
8	Crédit Mutuel 	9,3 %	Bancassureur
9	Aegon 	9,0 %	Spécialiste
10	Crédit Agricole 	8,1 %	Bancassureur
11	AXA 	7,2 %	Traditionnel
12	Aviva 	6,9 %	Traditionnel
13	Covéa 	6,8 %	Mutualiste
14	Generali 	6,3 %	Traditionnel
15	Allianz 	5,5 %	Traditionnel
16	Groupama 	3,4 %	Mutualiste
	Dexia 	n.s.	
	AG2R La Mondiale (**) 	sans objet	
	BPCE (**) 	sans objet	
	Malakoff Médéric (**) 	sans objet	

**Champions  
en termes de  
développement de  
leur PNA en Vie  
sur la période  
2003 - 2008**

Les écarts de performance en termes de croissance annuelle moyenne du PNA sont au final significatifs entre les groupes leaders du marché français. Les trois facteurs gagnants en termes de développement sont le fait d'être bancassureur, (multi) spécialiste, voire mutualiste.

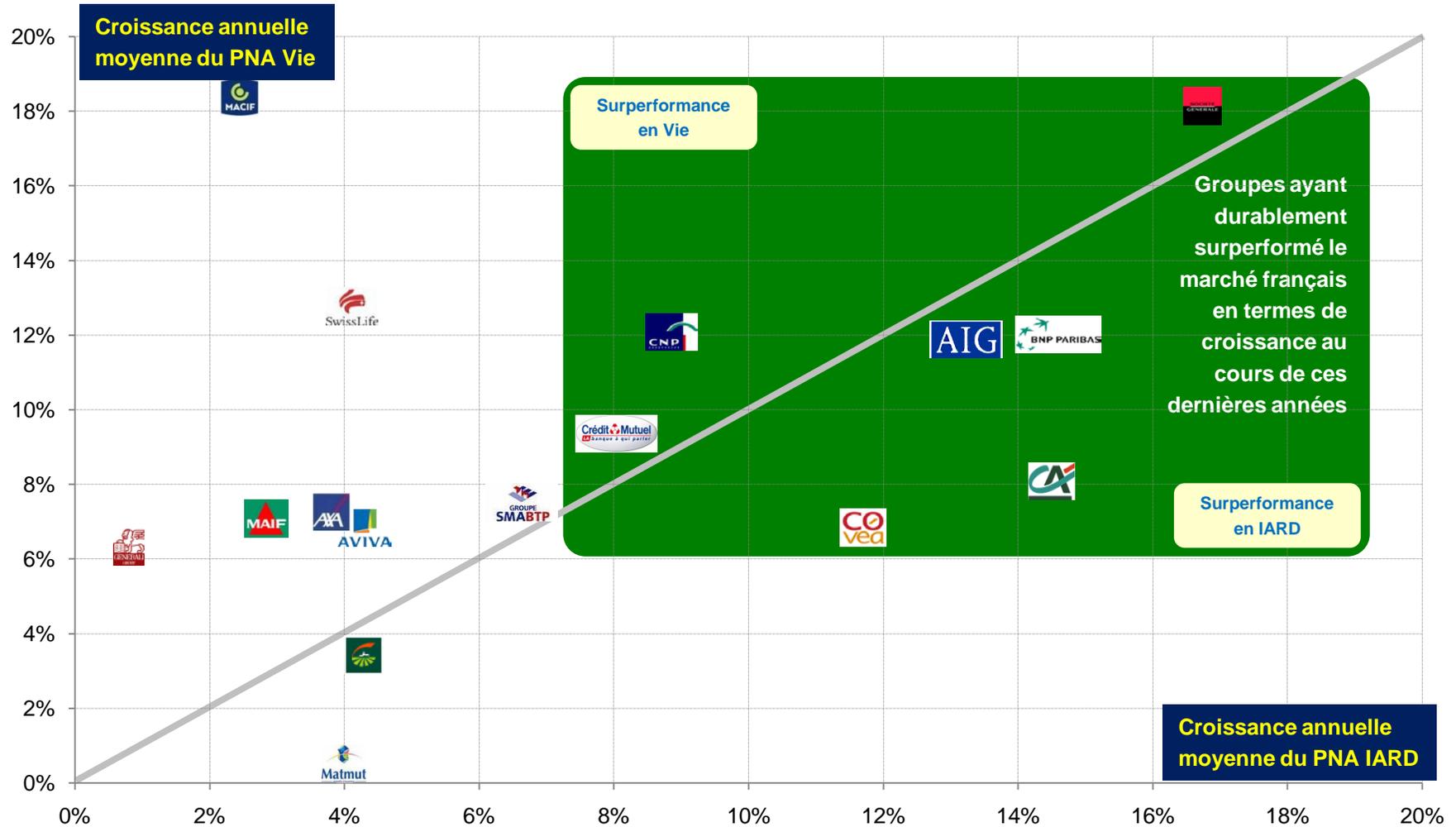
### Croissance annuelle moyenne du PNA des 20 premiers groupes au global (IARD + Vie)

Rang 2008	Groupe	Croissance moyenne	Positionnement
1	HSBC 	26,9 %	Bancassureur
2	Société Générale 	18,3 %	Bancassureur
3	AIG 	13,2 %	Multi spécialiste
4	BNP Paribas 	12,5 %	Bancassureur
5	CNP 	11,1 %	Bancassureur
6	Covéa 	11,0 %	Mutualiste
7	Crédit Agricole 	10,1 %	Bancassureur
8	Crédit Mutuel 	8,7 %	Bancassureur
9	SMA BTP 	6,7 %	Spécialiste
10	Swiss Life 	6,2 %	Multi spécialiste
11	Aviva 	5,4 %	Traditionnel
12	AXA 	5,3 %	Traditionnel
13	MACIF 	4,8 %	MSI
14	Groupama 	4,1 %	Mutualiste
15	MATMUT 	3,9 %	MSI
16	Generali 	3,0 %	Traditionnel
17	MAIF 	2,9 %	MSI
18	Allianz 	0,1 %	Traditionnel
	BPCE (**)	sans objet	
	AG2R La Mondiale (**)	sans objet	

**Champions en termes de développement de leur PNA au global (IARD et Vie) sur la période 2003 - 2008**

L'approche PNA permet de bien caractériser la surperformance des bancassureurs en termes de développement au cours de ces dernières années. Notons également celles d'AIG (via AIG Europe et Alico), de Covéa et de la SMA BTP grâce à la bonne santé du BTP en France.

Comparaison du rythme de croissance annuel moyen des 20 premiers groupes en termes de PNA IARD et Vie



Tous droits réservés à Facts & Figures

Mention obligatoire de « Facts & Figures » pour toute utilisation ou diffusion

Le présent graphique croise :

- en abscisses, le rythme annuel moyen de croissance du CA global (IARD et Vie) entre 2003 et 2008,
- en ordonnées, le rythme annuel moyen de croissance du PNA global (IARD et Vie) entre 2003 et 2008.



### **3. Indicateurs proposés par Facts & Figures concernant la mesure de la structure de coûts**

Pour mesurer la structure de coûts d'un opérateur, F&F propose de s'appuyer sur la mesure de son niveau de chargement rapporté à son PNA. En épargne Vie, il est également intéressant de comparer le niveau de frais rapporté distinctement à la collecte et aux encours.

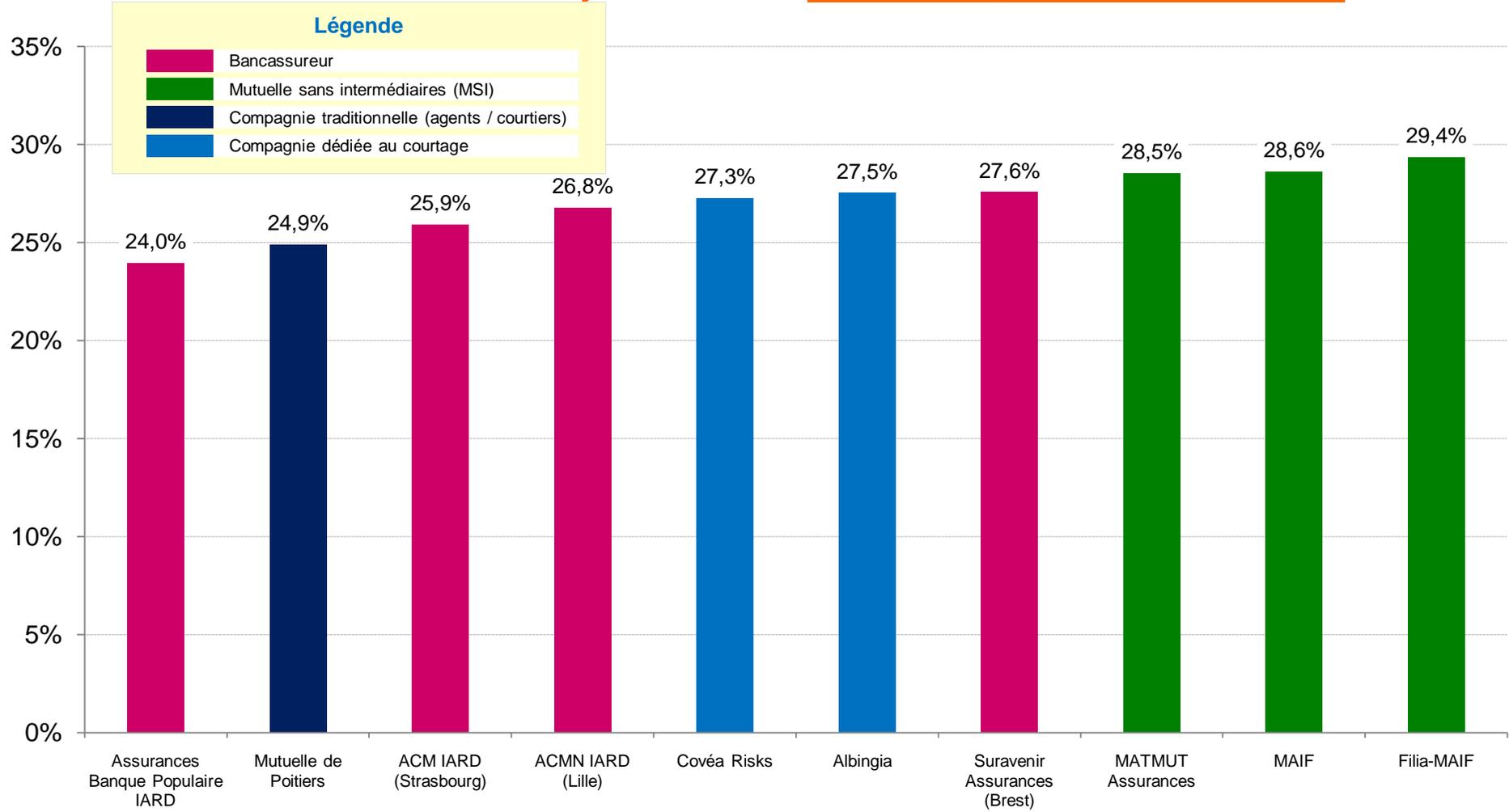
### Indicateurs proposés par F&F concernant la Structure de Coûts

- **Niveau de chargement en IARD rapporté au PNA**
  - ( Frais généraux 2008 + Commissions 2008 ) / PNA IARD 2008
- **Niveau de chargement en Vie rapporté au PNA**
  - ( Frais généraux 2008 + Commissions 2008 ) / PNA Vie 2008
- **Niveau de frais d'acquisition et d'administration rapporté à la collecte d'épargne**
  - ( Frais d'acquisition en Épargne Vie sur la période 2003-2008 + Frais d'administration en Épargne Vie sur la période 2003-2008 ) / CA Épargne Vie sur la période 2003-2008
- **Niveau de frais d'acquisition et d'administration rapporté aux encours d'épargne 2008**
  - ( Frais d'acquisition en Épargne Vie sur la période 2003-2008 + Frais d'administration en Épargne Vie sur la période 2003-2008 ) / Encours Épargne au 31 décembre sur la période 2003-2008

# Les meilleurs ratios de chargement en IARD sont obtenus par les structures de bancassurance de la Banque Populaire et du Crédit Mutuel, par la MAIF et la MATMUT.

## La Mutuelle de Poitiers a également une structure de coûts particulièrement compétitive.

### Classement F&F des 10 sociétés ayant le meilleur ratio de chargement sur PNA en IARD en 2008



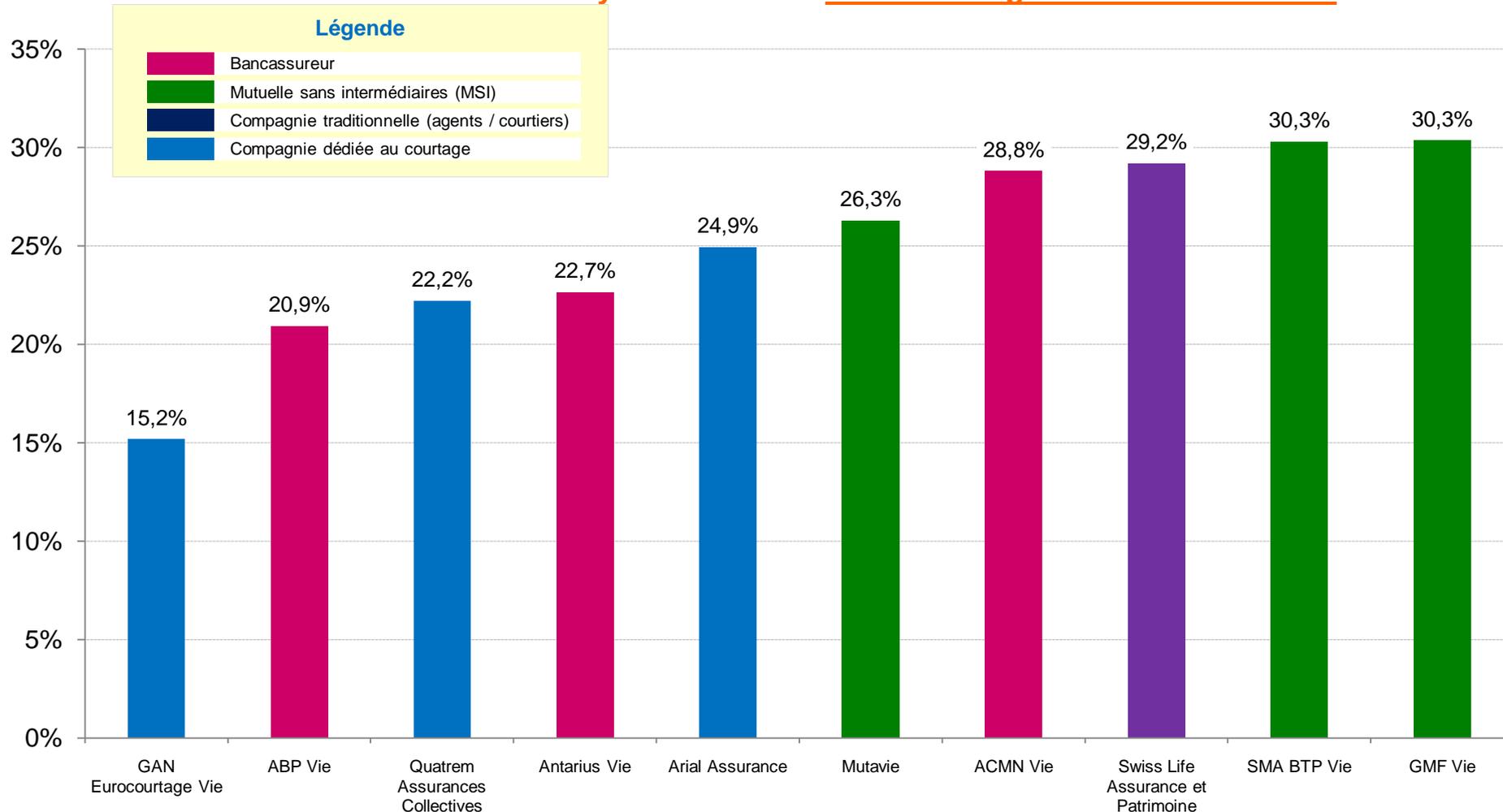
Tous droits réservés à Facts & Figures

Mention obligatoire de « Facts & Figures » pour toute utilisation ou diffusion

Sur le plan méthodologique, n'ont été prises en compte pour établir le présent classement que les sociétés d'assurance IARD ayant réalisé plus de 100 M€ de chiffre d'affaires en 2008 et pour lesquelles les informations relatives à leur montant de frais généraux et de commissions sont disponibles.

Force est de constater que l'approche PNA en Vie conduit à des ratios de chargement proches en termes de niveau à ceux relevés en IARD. Au-delà des bancassureurs et des filiales vie des MSI, l'indicateur met en exergue la position relative des sociétés spécialisées en assurances collectives.

### Classement F&F des 10 sociétés ayant le meilleur ratio de chargement sur PNA en Vie en 2008

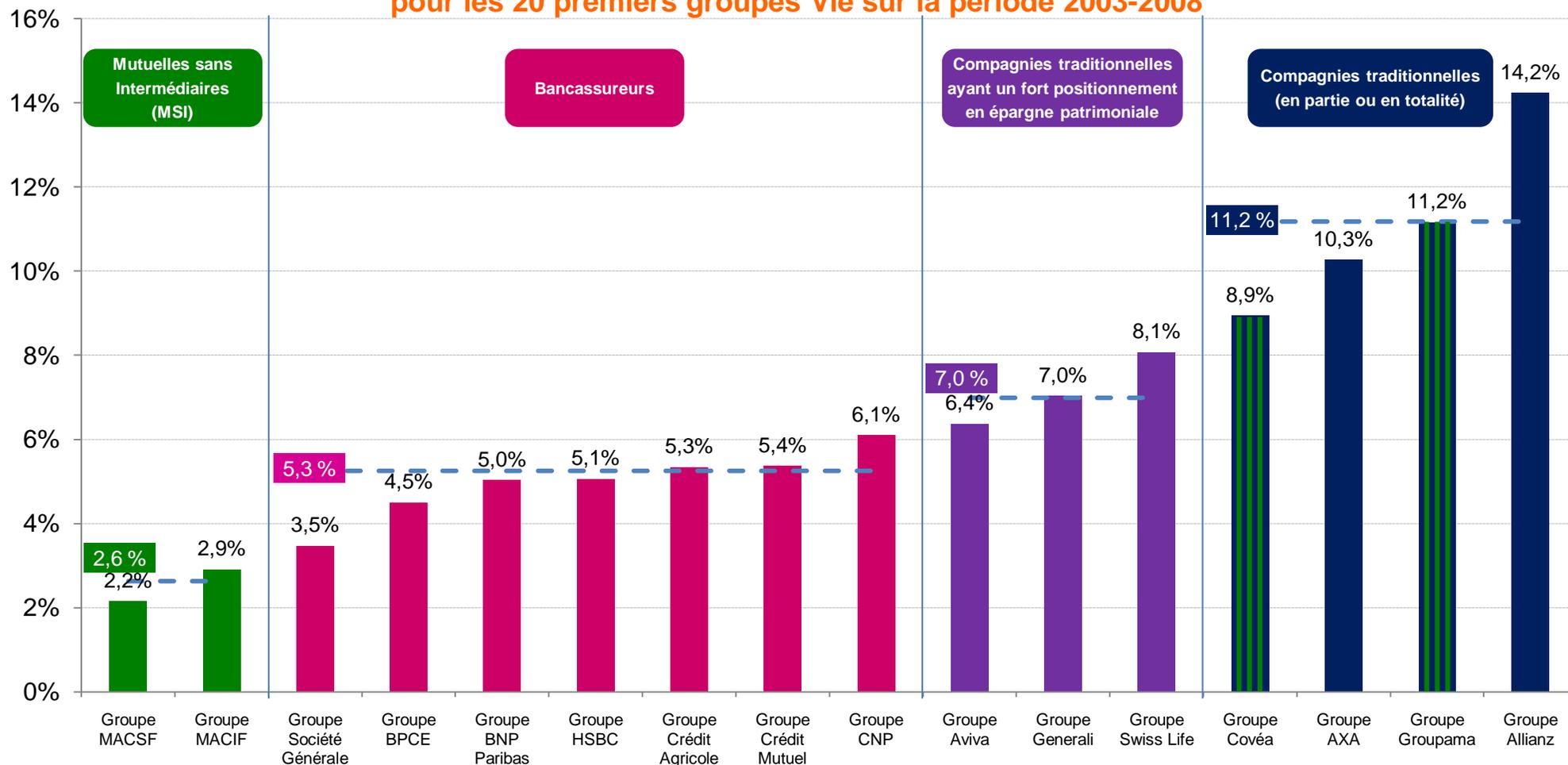


# Le ratio « Frais d'acquisition + Frais d'administration / Collecte d'épargne »

permet également de mesurer et de comparer la structure de coûts des groupes.

Il dépend toutefois fortement du niveau de collecte des groupes au cours de l'exercice de mesure.

## Frais d'acquisition + Frais d'administration / Collecte en Epargne Vie pour les 20 premiers groupes Vie sur la période 2003-2008



### Légende

■ Bancassureur  
■ Mutuelle sans intermédiaires (MSI)

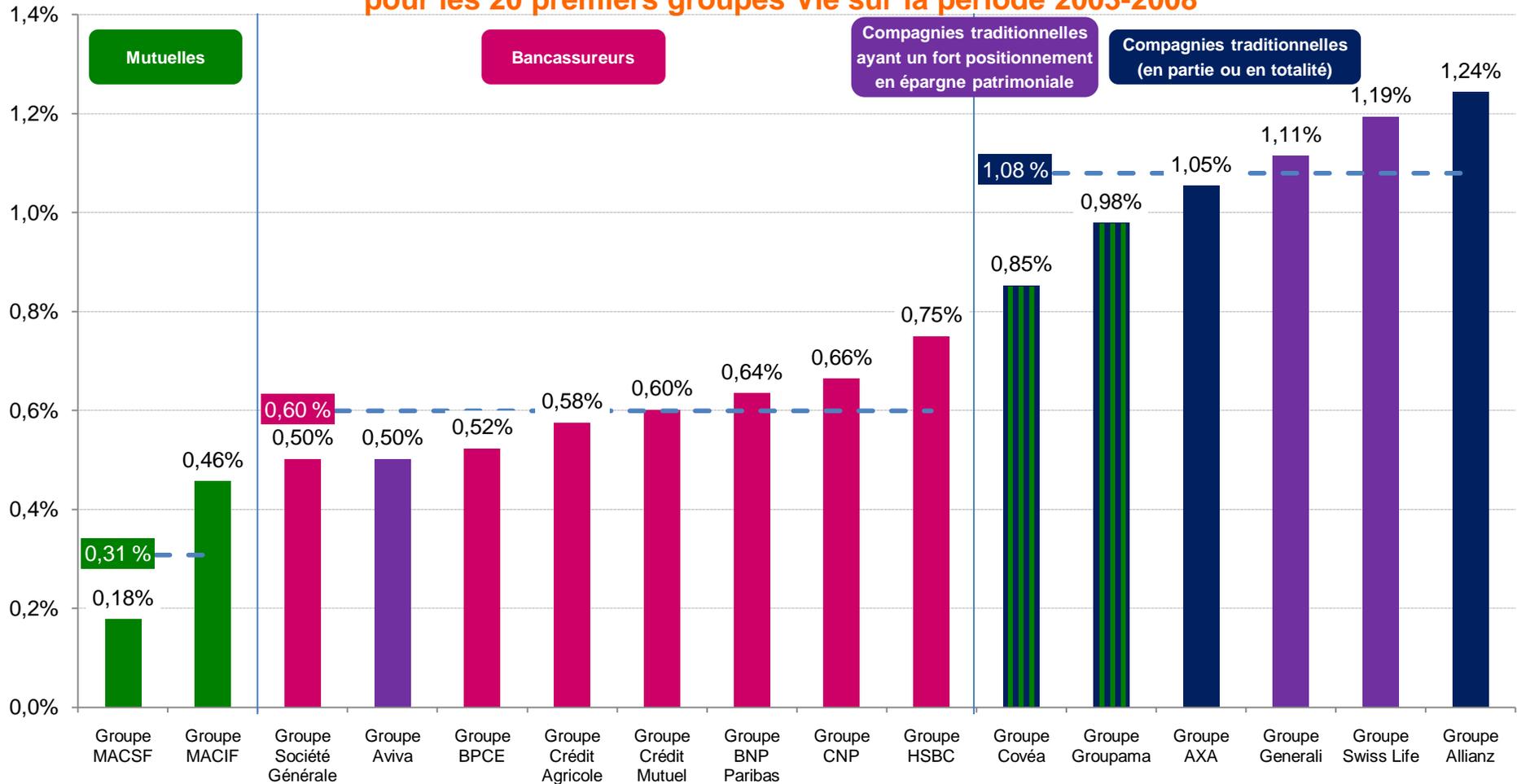
■ Compagnie traditionnelle (agents / courtiers)  
■ Compagnie dédiée au courtage  
■ Compagnie avec une position forte en épargne patrimoniale

Tous droits réservés à Facts & Figures

Mention obligatoire de « Facts & Figures »  
pour toute utilisation ou diffusion

**Le ratio « Frais d'acquisition + Frais d'administration / Encours d'épargne » présente l'avantage de prendre en compte le poids des encours dans l'activité des sociétés Vie. Plus les sociétés « tiennent » leurs encours et maîtrisent leurs coûts, plus ce ratio leur est favorable**

**Frais d'acquisition + Frais d'administration / Encours d'épargne Vie pour les 20 premiers groupes Vie sur la période 2003-2008**



**Légende**

- Bancassureur
- Mutuelle sans intermédiaires (MSI)
- Compagnie traditionnelle (agents / courtiers)
- Compagnie dédiée au courtage
- Compagnie avec une position forte en épargne patrimoniale

Tous droits réservés à Facts & Figures  
Mention obligatoire de « Facts & Figures » pour toute utilisation ou diffusion



## **4. Indicateurs proposés par Facts & Figures concernant la mesure de la satisfaction des clients**

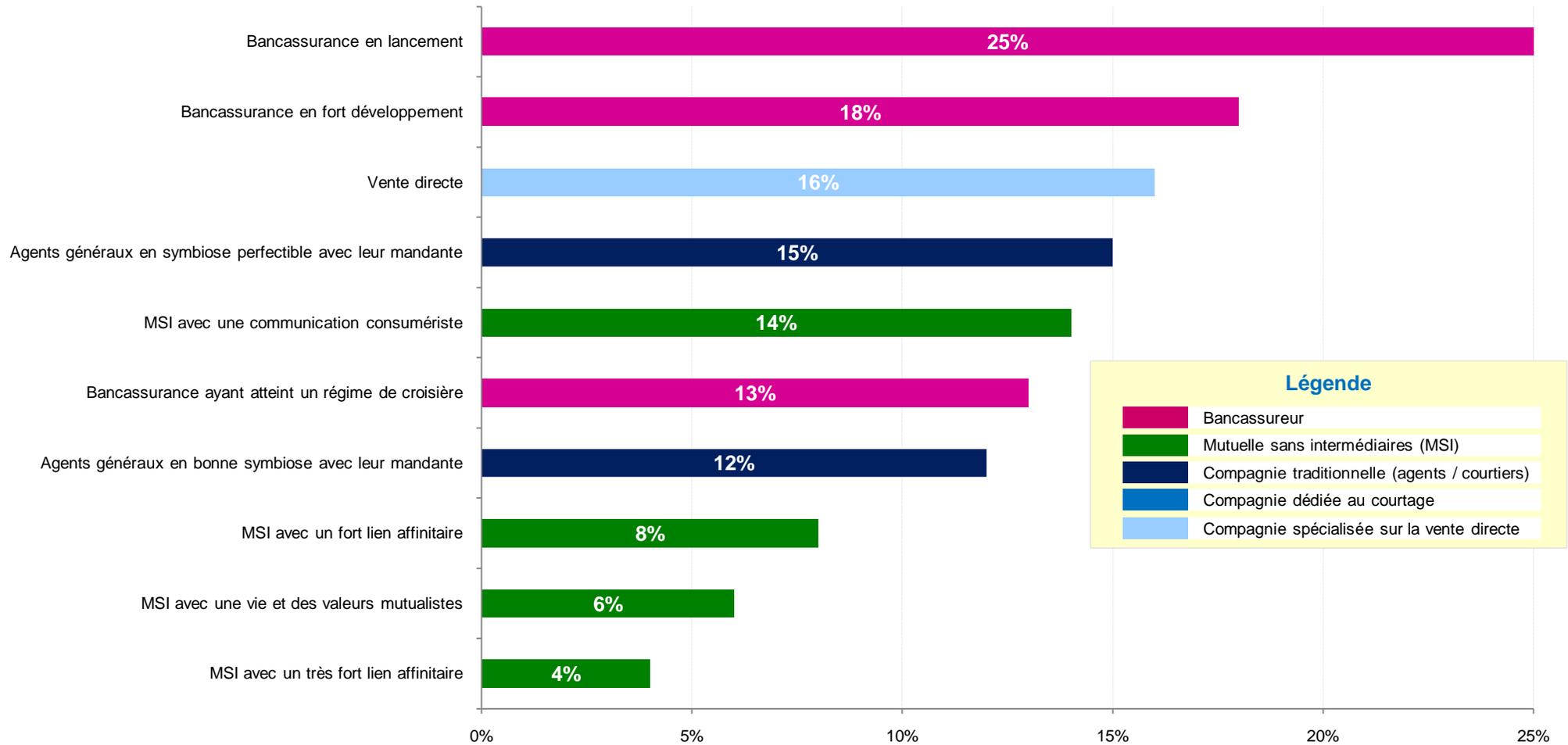
Concrètement, il n'est possible de mesurer le niveau de satisfaction des clients sur une base statistique accessible et significative que sur certains marchés sur la clientèle des particuliers, c'est-à-dire en dommages de particuliers, en santé individuelle et en épargne individuelle.

### Indicateurs proposés par F&F concernant la Satisfaction des clients

- **Mesure de la Satisfaction des clients en Automobile de Particuliers**
  - **Taux de résiliation de contrats en Automobile de particuliers**  
( Portefeuille à fin 2007 + Production 2008 - Portefeuille à fin 2008 ) / Portefeuille à fin 2007
- **Mesure de la Satisfaction des clients en Santé individuelle**
  - **Taux de résiliation de contrats en Santé individuelle**  
( Portefeuille à fin 2007 + Production 2008 - Portefeuille à fin 2008 ) / Portefeuille à fin 2007
- **Mesure de la Satisfaction des clients en Epargne individuelle**
  - **Encours / CA**  
Encours d'épargne individuelle / Collecte brute - Ratio moyen sur la période 2003-2008

# Le taux de résiliation en Automobile dépend fortement de deux facteurs-clés : le niveau de compétitivité tarifaire de l'offre (donc en bonne partie le mode de distribution) et la qualité de l'intégration / de la symbiose entre le réseau de vente et la compagnie d'assurance.

## Evaluation F&F du taux de résiliation des contrats en Automobile de Particuliers selon le réseau de distribution



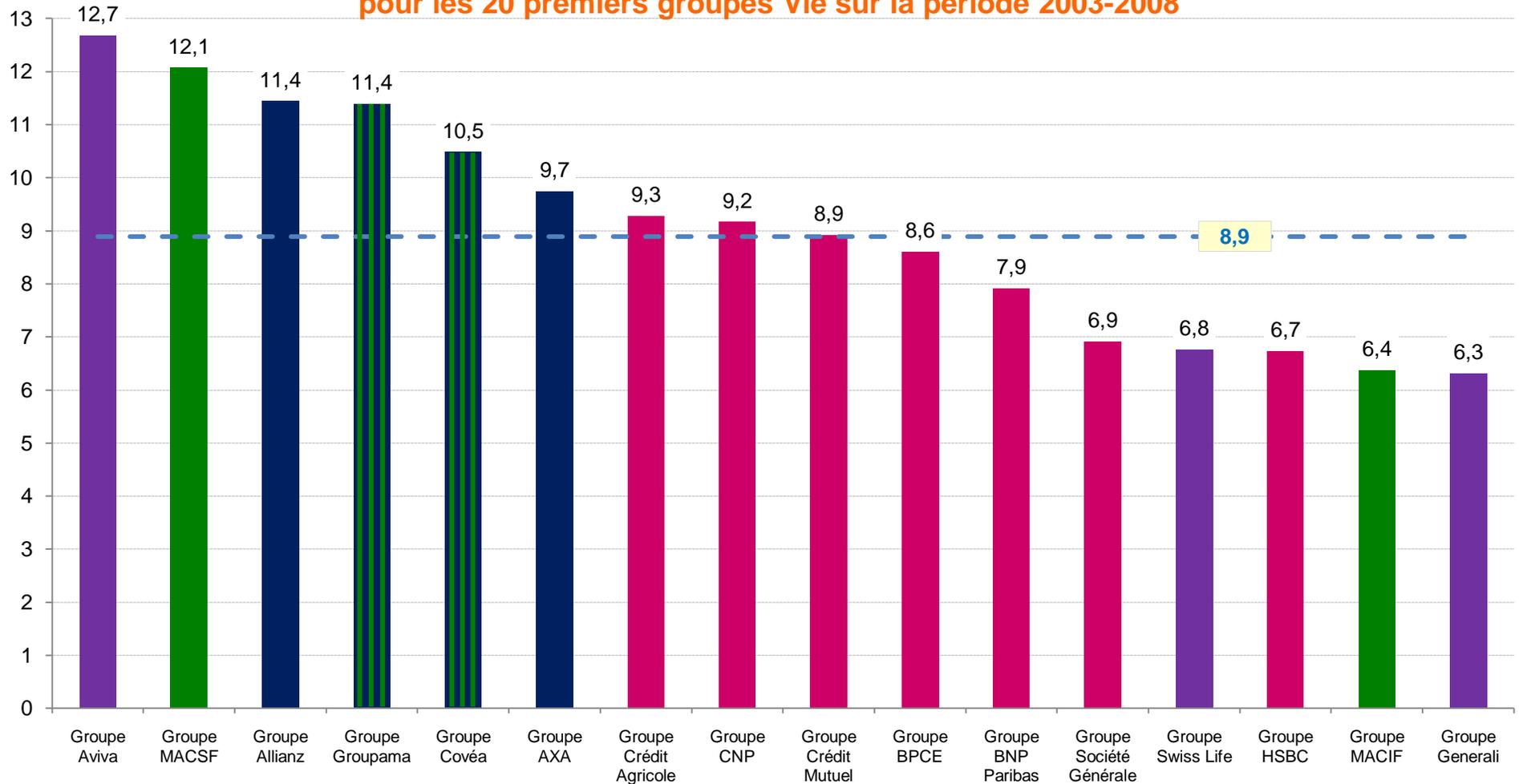
Les taux de chute des contrats en santé individuelle croissent fortement dès lors que la distribution devient de moins en moins intégrée et que la vente repose sur des dispositifs marketing certes attractifs mais attirant d'abord des clients volatils et (hyper) sensibles au prix

Evaluation F&F du taux de résiliation des contrats en Santé individuelle selon la nature de la vente

Niveau d'intégration de la distribution				Importance des dispositifs marketing
Vente via des comparateurs	25 %	30 %	35 %	
Vente via un réseau de distribution non propriétaire	20 %	25 %	30 %	
Vente via un réseau de distribution propriétaire	15 %	20 %	25 %	
	Accent donné aux dispositifs de fidélisation et à la qualité de service	Agressivité marketing modérée et couplée à des dispositifs de fidélisation	Forte agressivité marketing en première année (3 mois gratuits...)	

Le ratio Encours / Collecte est logiquement bas pour les sociétés de création récente et/ou connaissant une forte dynamique de développement. Pour les opérateurs plus anciens sur le marché, un ratio bas peut traduire une difficulté à tenir à long terme l'épargne de leurs clients.

**Ratio Encours / Collecte brute d'Épargne Vie  
pour les 20 premiers groupes Vie sur la période 2003-2008**



**Légende**

- Bancassureur
- Compagnie traditionnelle (agents / courtiers)
- Mutuelle sans intermédiaires (MSI)
- Compagnie dédiée au courtage
- Compagnie avec une position forte en épargne patrimoniale

Tous droits réservés à Facts & Figures  
Mention obligatoire de « Facts & Figures »  
pour toute utilisation ou diffusion



## **5. Indicateurs proposés par Facts & Figures concernant la mesure de la rentabilité des activités**

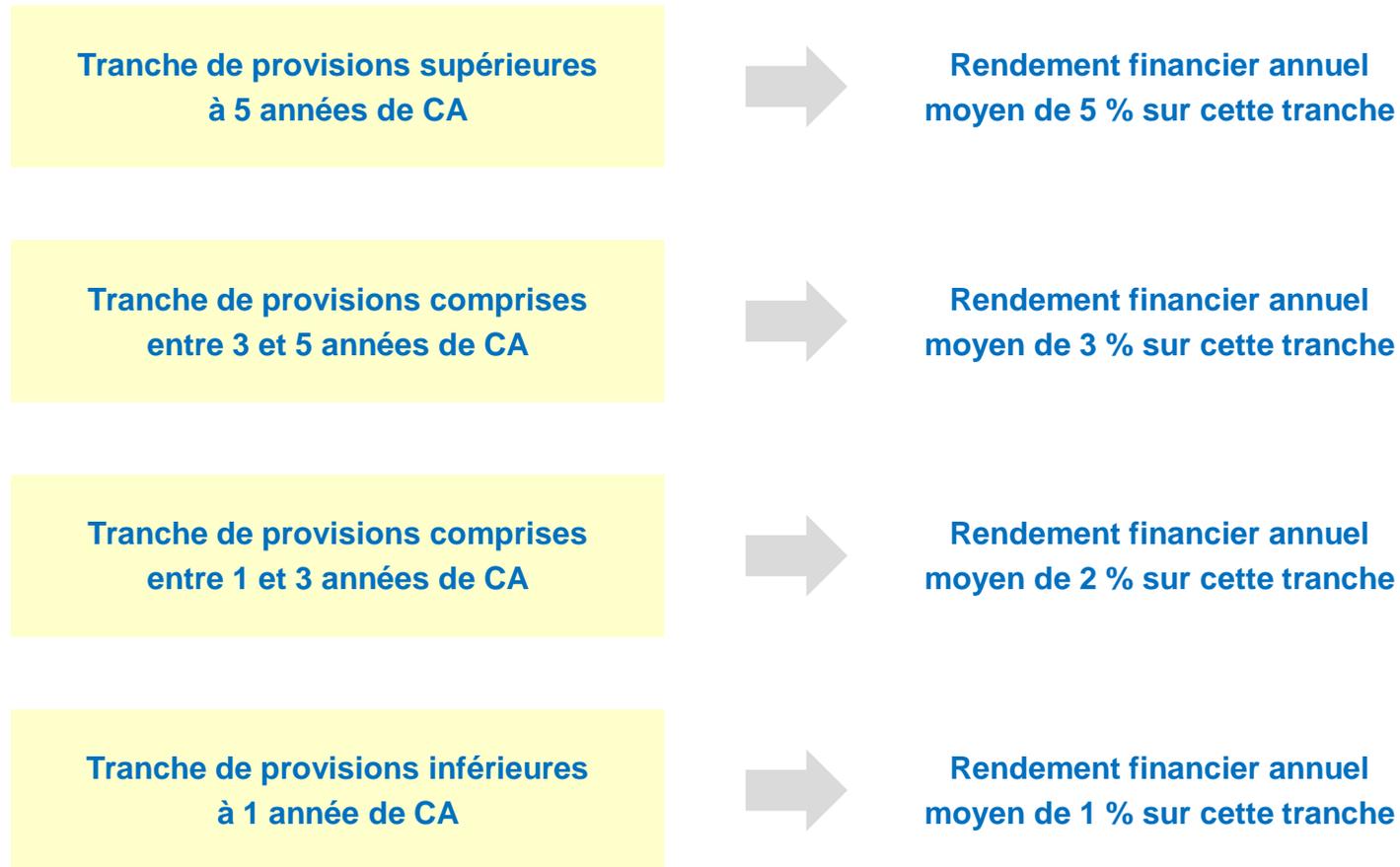
**Le ratio-clé pour mesurer la rentabilité des activités « à risque » est le ratio combiné. F&F propose d'utiliser la notion dérivée de « ratio combiné après déduction de produits financiers normés(\*) » permettant de déduire un rendement financier normé attendu des provisions techniques.**

### **Indicateurs proposés par F&F concernant la mesure de la Rentabilité**

- **Mesure de la Rentabilité en Dommages** (particuliers, professionnels / entreprises)
  - **Ratio combiné** : Ratio moyen 2003-2008
  - **Ratio combiné après déduction de produits financiers normés(\*)** : Ratio moyen 2003-2008
  
- **Mesure de la Rentabilité en Santé / Prévoyance** (particuliers, professionnels / entreprises)
  - **Ratio combiné** : Ratio moyen 2003-2008
  - **Ratio combiné après déduction de produits financiers normés(\*)** : Ratio moyen 2003-2008
  
- **Mesure de la Rentabilité en Epargne**
  - **Poids des UC dans les Encours** : Ratio moyen 2003-2008
  
- **Mesure de la Rentabilité globale**
  - **Résultat net / Fonds propres au 1<sup>er</sup> janvier de l'exercice** : Ratio moyen 2003-2008

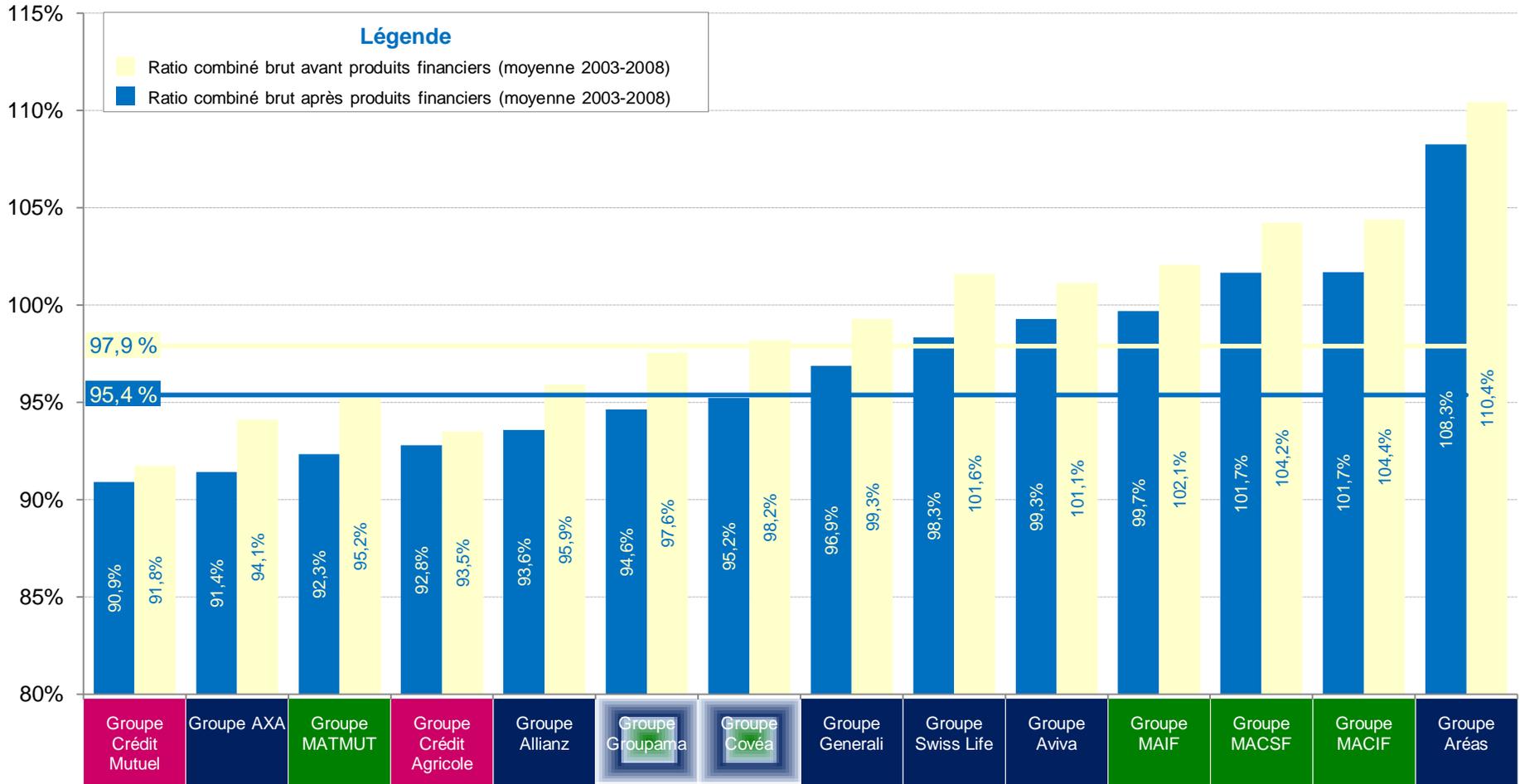
# F&F propose de normer le rendement des produits financiers attendus selon un barème à tranches intégrant la durée de placement.

## Règle F&F de calcul des produits financiers normés réalisés sur les provisions techniques



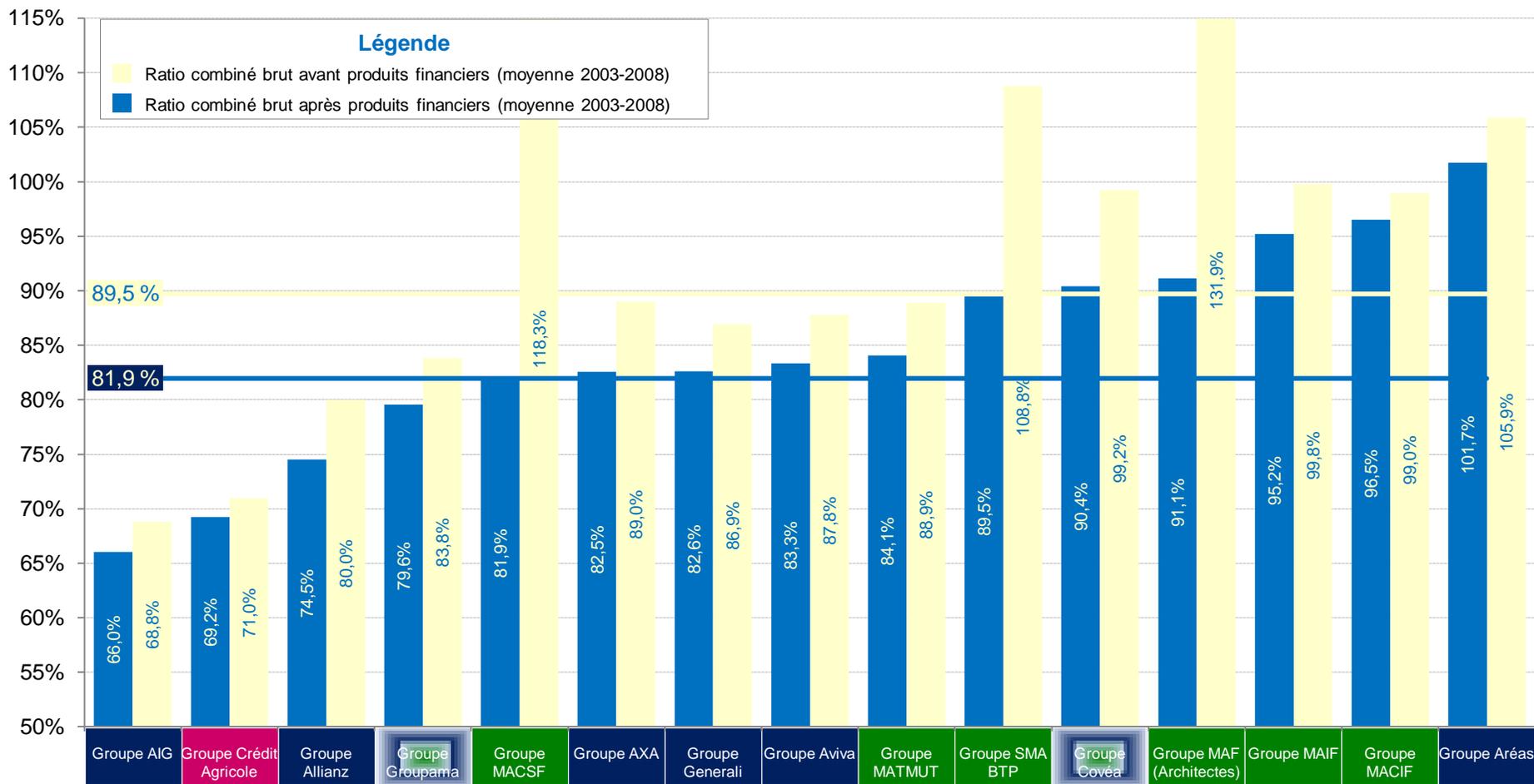
En Dommages de Particuliers, l'écart entre le ratio combiné « standard » et le « ratio combiné après déduction des produits financiers » n'est que de quelques points, en raison de provisions techniques ne dépassant généralement pas au global 2 années de primes (ou de cotisations).

**Dommages de Particuliers : Ratio combiné brut  
des 20 premiers groupes IARD du marché sur la période 2003-2008**



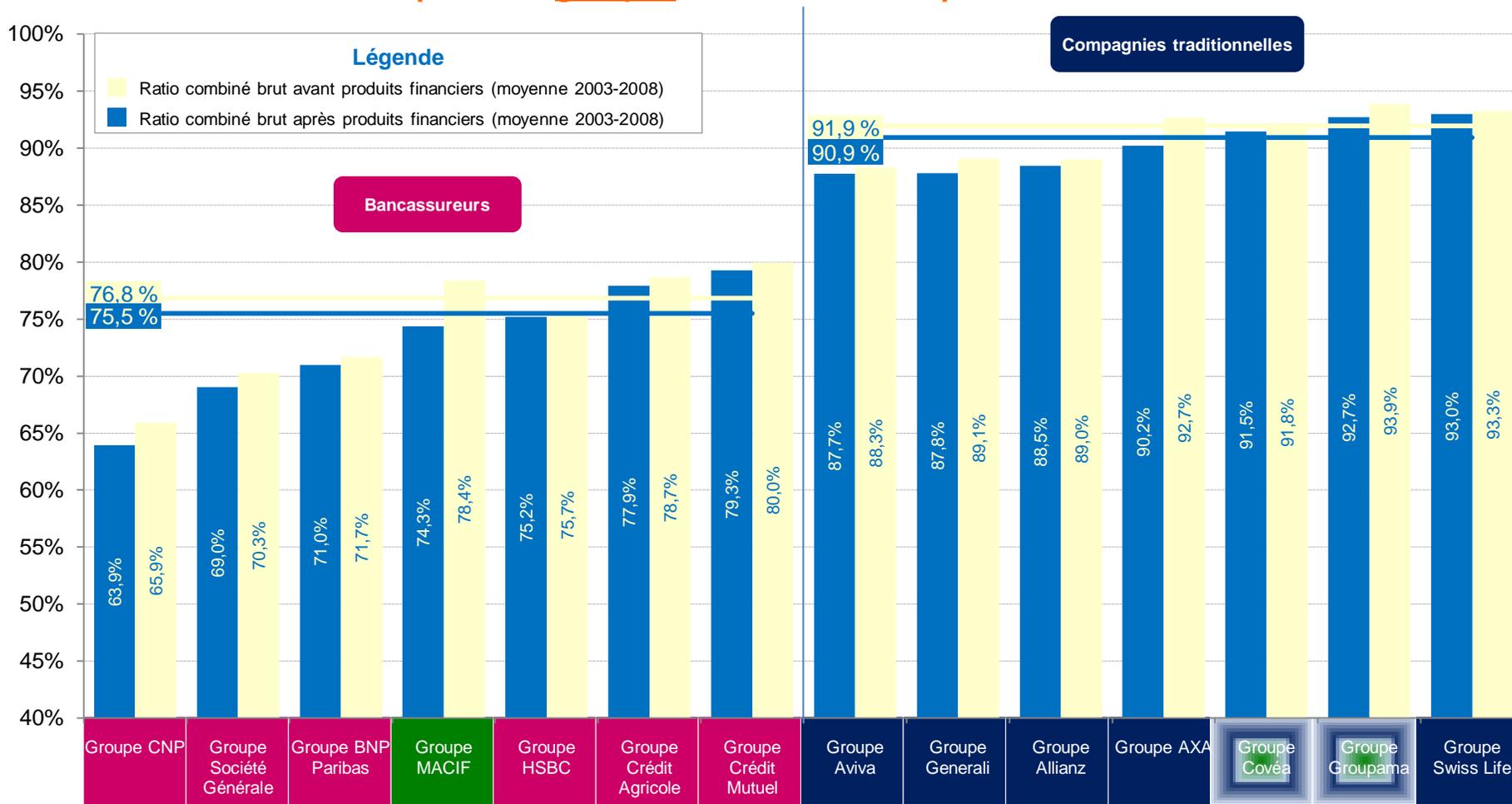
# En Dommages de Professionnels et d'Entreprises, l'écart entre les deux notions de ratio combiné est considérable pour les groupes ayant une forte exposition sur des branches longues, comme la MACSF (en RC Médicale) et la SMA BTP (en RC Décennale et en Dommages Ouvrage).

## Dommages de Professionnels et d'Entreprise : Ratio combiné brut des 20 premiers groupes IARD du marché sur la période 2003-2008



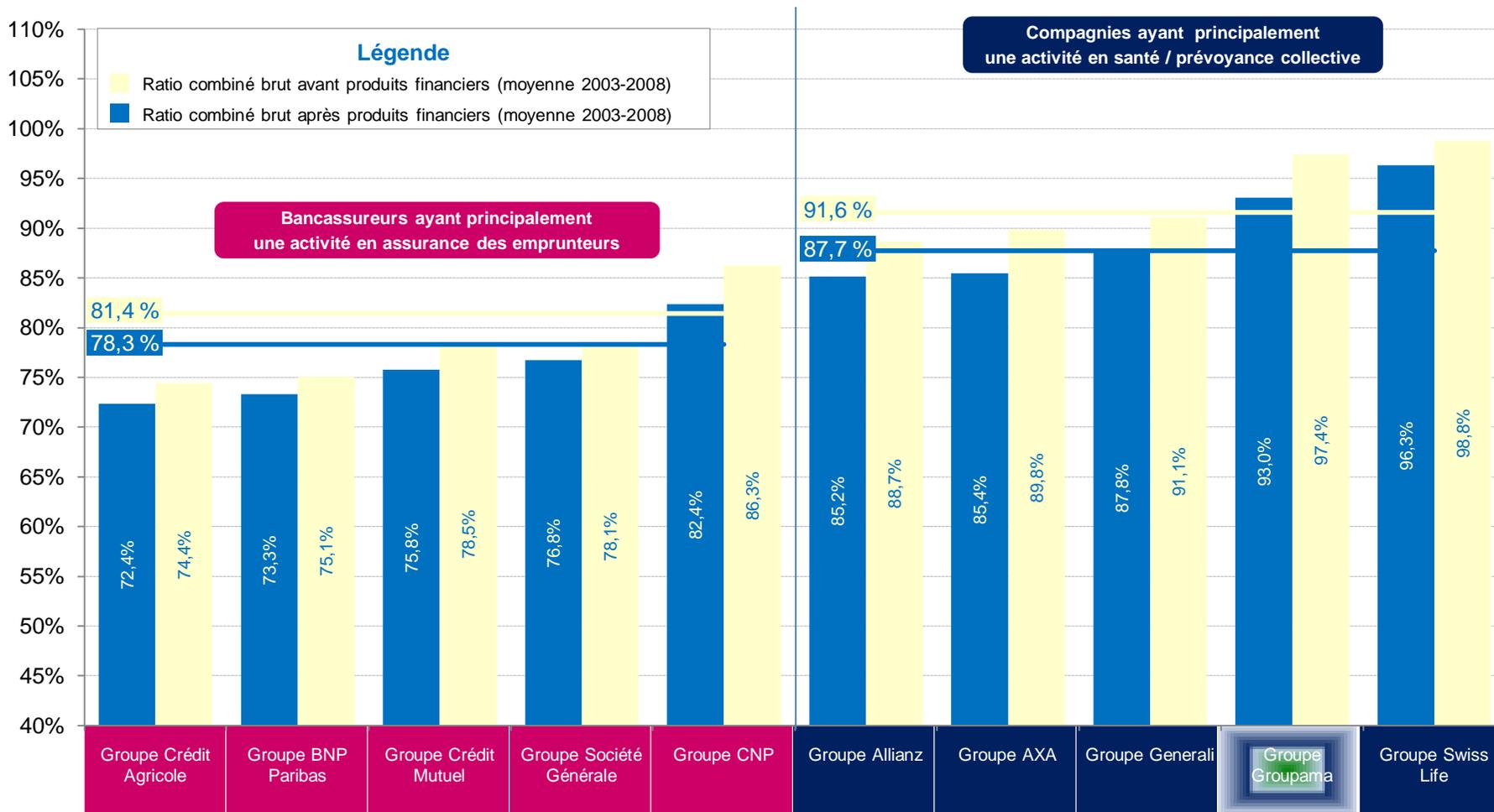
# Les provisions techniques étant globalement relativement courtes en Santé / Prévoyance de Particuliers, l'écart entre les deux notions de ratio combiné est limité. Notons à nouveau l'excellente rentabilité technique de ces risques.

## Santé et Prévoyance de Particuliers : Ratio combiné brut des 20 premiers groupes du marché sur la période 2003-2008



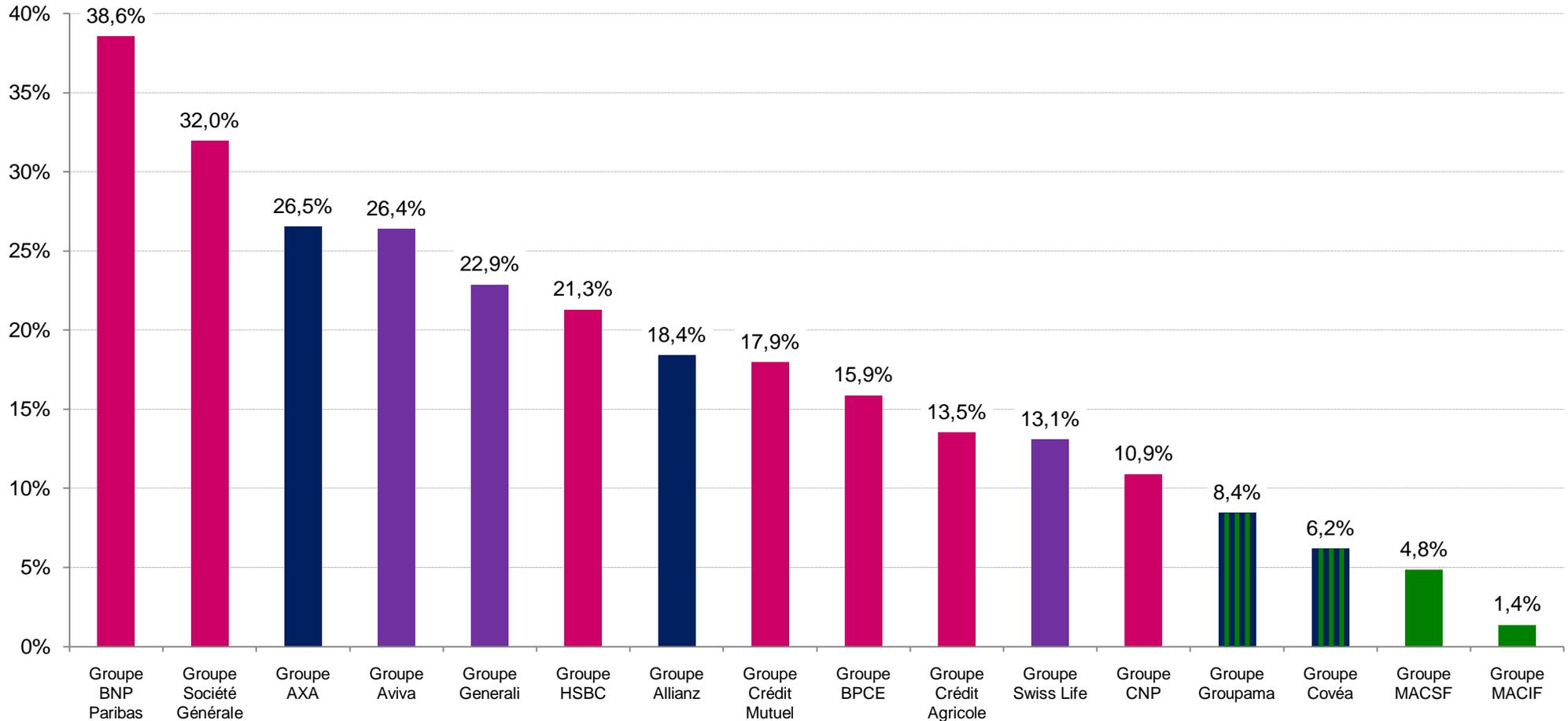
# En Santé / Prévoyance Collectives, F&F estime le niveau moyen global de provisionnement du marché à 2 années de chiffre d'affaires, d'où une contribution forfaitaire moyenne de quelques points des produits financiers normés.

## Santé et Prévoyance Collectives : Ratio combiné brut des 20 premiers groupes du marché sur la période 2003-2008



Le poids moyen des UC dans les encours est un indicateur intéressant pour éclairer la rentabilité d'une activité d'épargne vie. On peut toutefois dégager une bonne rentabilité avec une très forte proportion d'épargne en euros dans les encours.

**Épargne : Poids des UC dans les encours des 20 premiers groupes Vie du marché sur la période 2003-2008**



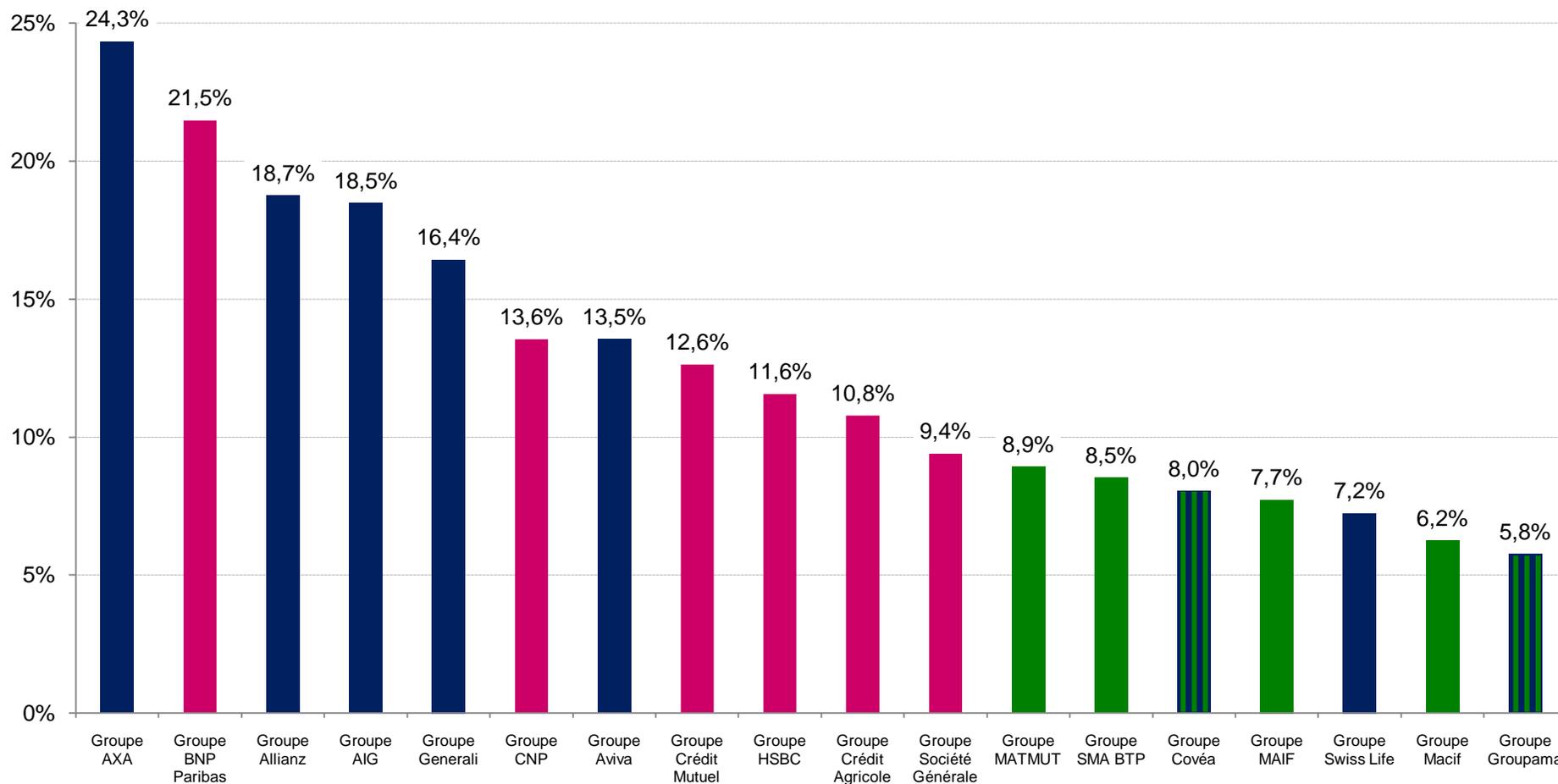
**Légende**

- Bancassureur
- Compagnie traditionnelle (agents / courtiers)
- Mutuelle sans intermédiaires (MSI)
- Compagnie dédiée au courtage
- Compagnie avec une position forte en épargne patrimoniale

Tous droits réservés à Facts & Figures  
Mention obligatoire de « Facts & Figures »  
pour toute utilisation ou diffusion

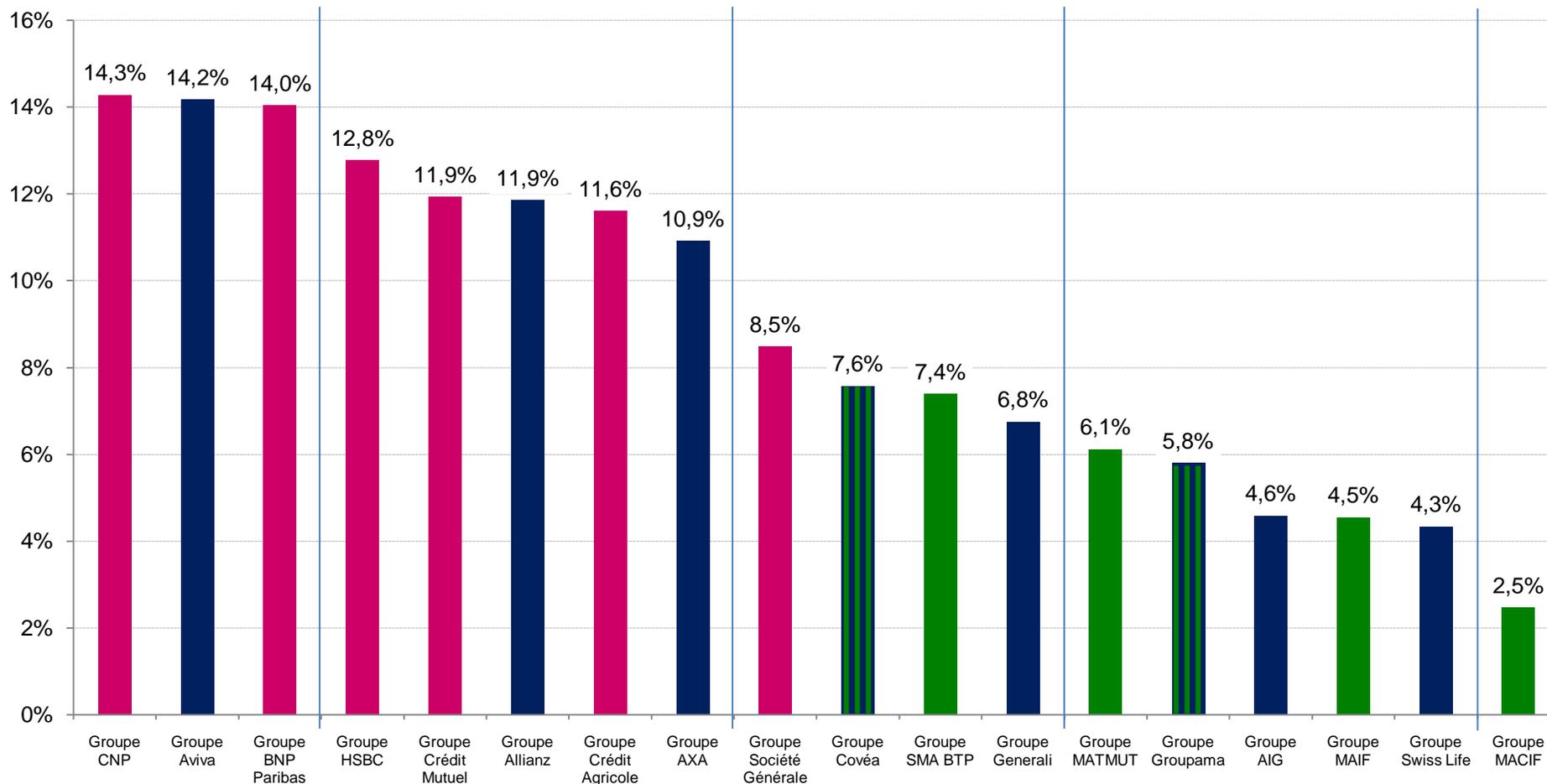
**Le ratio du Résultat net rapporté aux Fonds propres comptables donne un éclairage du rendement financier de l'activité des groupes, en sachant que les groupes cotés en Bourse ont souvent fait un travail d'optimisation de leurs fonds propres.**

**Rentabilité globale des 20 premiers groupes du marché sur la période 2003-2008**  
**Ratio Résultat net (IARD + Vie) / Fonds propres au 1<sup>er</sup> janvier**



In fine, le ratio constitué par le rapport du résultat net global (IARD et Vie) rapporté au PNA global (IARD et Vie) de chaque groupe permet de comparer la performance des différents groupes selon une base relativement homogène, normée et comparable aux activités bancaires.

**Rentabilité globale des 20 premiers groupes du marché**  
**Ratio Résultat net (IARD + Vie) / PNA sur la période 2003-2008**

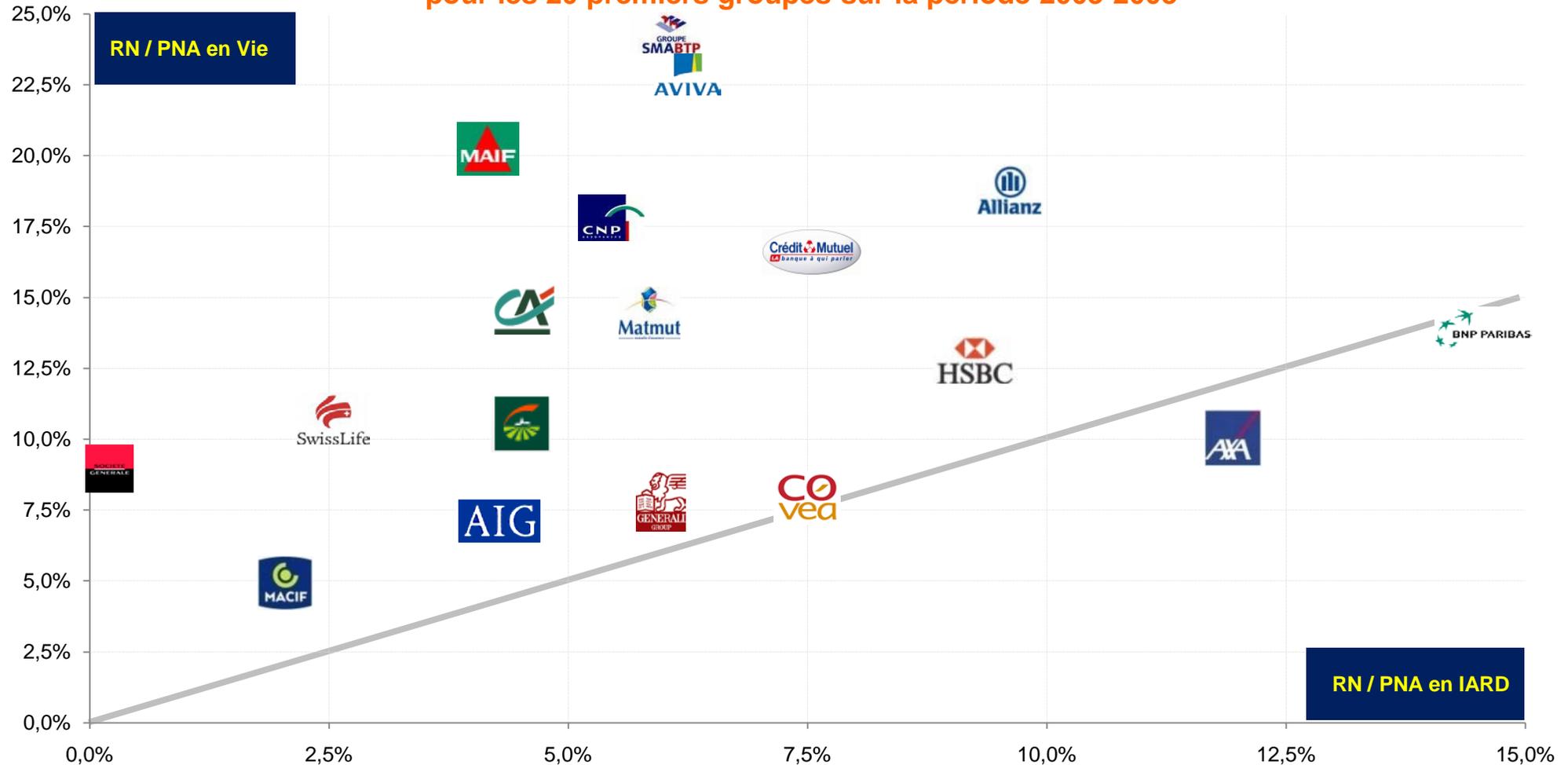


**Légende**

- Bancassureur
- Compagnie traditionnelle (agents / courtiers)
- Mutuelle sans intermédiaires (MSI)
- Compagnie dédiée au courtage

# Le croisement des deux ratios RN / PNA IARD et RN / PNA Vie donne un éclairage des points de force relatifs de chaque groupe, à la condition de bien prendre en compte à chaque fois le poids relatif des activités concernées.

## Comparaison des ratios RN / PNA en IARD et en Vie pour les 20 premiers groupes sur la période 2003-2008





## **6. Synthèse des indicateurs proposés par Facts & Figures**

En synthèse, F&F propose de retenir 12 indicateurs normés permettant une comparaison aussi homogène que possible de la performance des groupes d'assurance dans le temps, et ce sur tant du point de vue de l'actionnaire que du client.

### Synthèse des indicateurs proposés par F&F en complément des modèles

#### Développement de l'Activité

- Croissance annuelle moyenne du PNA en IARD
- Croissance annuelle moyenne du PNA en Vie
- Croissance annuelle moyenne du PNA en Global

#### Structure de coûts

- Niveau de chargement / PNA en IARD
- Niveau de chargement / PNA en Vie
- Frais / Collecte en Epargne
- Frais / Encours en Epargne

#### Satisfaction des clients

- Taux de résiliation des contrats en Automobile
- Taux de résiliation des contrats en Santé individuelle
- Encours / Collecte brute en Epargne

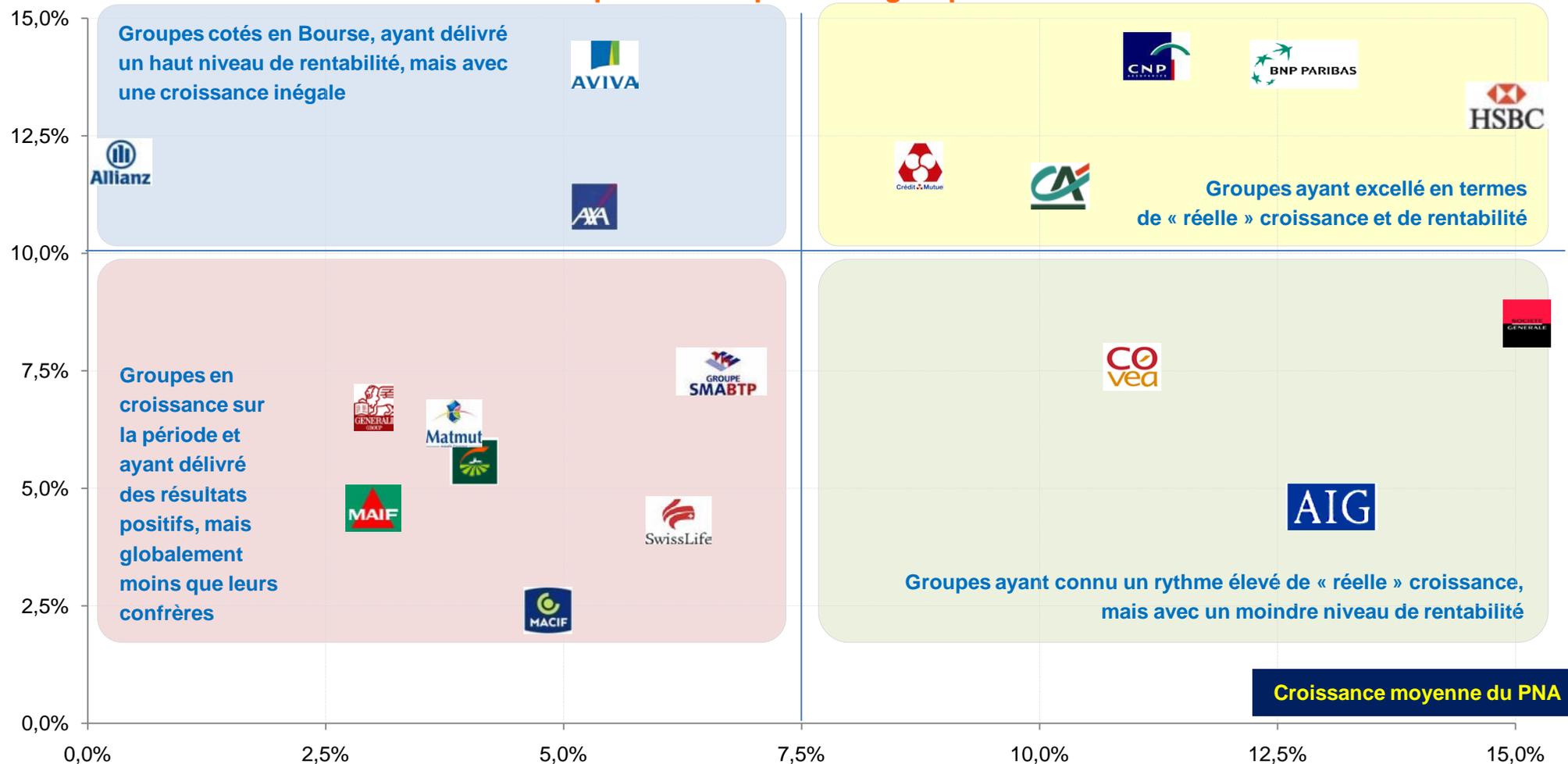
#### Rentabilité

- Ratio combiné après produits financiers normés
- Poids des UC dans les encours d'épargne
- Résultat net / PNA

# In fine, le PNA se révèle comme un indicateur pertinent pour agréger les activités à risque et les activités d'épargne Vie. Il permet d'évaluer la performance globale des groupes (IARD et Vie).

## Croissance du PNA x RN / PNA entre 2003 et 2008 pour les 20 premiers groupes

RN / PNA moyen



Croissance moyenne du PNA



Tous droits réservés à Facts & Figures  
 Mention obligatoire de « Facts & Figures »  
 pour toute utilisation ou diffusion

Le présent graphique croise :  
 - en abscisses, le taux de croissance entre 2003 et 2008  
 - en ordonnées, le ratio RN / PNA sur la période 2003-2008.



## **Annexe. Présentation de Facts & Figures**

# Facts & Figures est un cabinet de conseil en stratégie et en management indépendant, spécialisé sur le secteur de l'assurance et de la protection sociale à l'échelon européen. Facts & Figures réalise de manière régulière des missions en dehors de l'hexagone.

## Qui est Facts & Figures ?

- Créé en mars 2007, Facts & Figures est un **cabinet de conseil en stratégie et en management spécialisé sur le secteur de l'assurance et de la protection sociale** en Europe.
- Le champ d'investigation et d'intervention de Facts & Figures couvre les **groupes traditionnels d'assurance, les bancassureurs, les mutuelles d'assurance, les groupes paritaires de protection sociale, les mutuelles santé, le courtage et l'expertise d'assurance**. Facts & Figures intervient également pour le compte de **banques d'affaires** et de **fonds d'investissement** sur des dossiers de fusions-acquisitions et de LBO.
- Facts & Figures est fréquemment acheté par des opérateurs du secteur en recherche d'**un conseil externe qui connaisse vraiment leurs problématiques**, puisse apporter des **points de repère externes** et soit en capacité d'apporter rapidement une **haute valeur-ajoutée**. Facts & Figures accompagne également des projets de **mise en œuvre**, avec une forte contribution en termes de pilotage, de maîtrise des risques et de transversalité.
- Le business-model de Facts & Figures repose sur un **investissement permanent et significatif en recherche et en développement** (20 % du CA), permettant au cabinet de disposer de **bases de données et de connaissances particulièrement fines et transversales** à tous les opérateurs de l'assurance (Assureurs, IP, Mutuelles santé, Courtiers, Experts).
- Dans le cadre de cet investissement en R&D, Facts & Figures organise et conduit régulièrement des **benchmarks** auxquels participent de nombreux opérateurs du secteur.

# Charte éthique de Facts & Figures

## En quoi Facts & Figures est-il un cabinet « pas comme les autres » ?

- Les **données nominatives** transmises par Facts & figures à un client en cours de mission ont toutes une **source directement ou indirectement publique** ; Facts & Figures se porte garant du caractère public de la source des informations et des données transmises.
- Les **informations transmises par un client** à Facts & Figures en cours de mission sont **stockées de manière sécurisée et totalement cantonnée** avec d'autres missions ou travaux (en cours ou à venir), de façon à interdire toute transmission (immédiate ou différées) à un tiers.
- Facts & Figures **refuse de s'engager sur des missions** :
  - considérées comme **peu génératrices de valeur-ajoutée** pour son client (par exemple : le lancement sur un nouveau marché pour lequel les chances de succès sont estimées comme faibles par Facts & Figures),
  - **concurrentes à des missions déjà en cours** (ce point étant pour Facts & Figures un élément implicite de ses conditions générales d'intervention),
  - évaluées par Facts & Figures comme étant **discutables en termes d'éthique ou de développement durable**.
- Facts & Figures **ne procède à aucune démarche de vente de travaux supplémentaires** à ses clients lors de la réalisation d'une mission. Si le client souhaite prolonger l'intervention de Facts & Figures ou lui confier d'autres travaux, c'est à lui de formuler sa demande.
- Le **développement de Facts & Figures** se réalise **exclusivement sur des missions achetées par les opérateurs de l'assurance**, c'est-à-dire sans aucune démarche commerciale de la part du cabinet, en raison de la réputation de savoir-faire métier, de l'importance des travaux de recherche et développement, du niveau de qualité des travaux réalisés, de l'implication des consultants et de la créativité du cabinet.

# Charte de développement durable de Facts & Figures

## Comment Facts & Figures respecte-t-il l'environnement et ses fournisseurs au quotidien ?

- *Facts & Figures utilise du **papier 100 % recyclé** pour l'ensemble de ses éditions et impressions (rapports de mission, cartons d'invitation, cartes de visite...).*
- *Facts & Figures fait appel à des **imprimeurs verts** (c'est-à-dire respectant la charte Imprim'Vert) pour tout besoin d'impression externe.*
- *Lorsque Facts & Figures sous-traite des **travaux logistiques** (mailings, mises sous plis...) cela est fait auprès de **Centres d'Aide par le Travail** (C.A.T) afin de contribuer à l'insertion sociale et professionnelle de personnes handicapés.*
- *Facts & Figures **règle ses fournisseurs dans un délai maximum de quinze jours** suivant la réception de leur facture.*
- *Les consultants de Facts & Figures privilégient, dans leurs déplacements, les **moyens de transports publics et peu générateurs de CO2**, c'est-à-dire le métro (ou le tramway) dans les zones urbaines (voire le Velib à Paris et en proche banlieue) et le train entre agglomérations.*
- *Facts & Figures met au **recyclage l'intégralité de sa production de déchets** en termes de papier (après destruction en cas de problème de confidentialité) et d'emballages divers (cartons, plastiques, bouteilles d'eau...).*
- *Facts & Figures **limite sa consommation de fluides** (électricité, eau, chauffage...) en installant dans ses locaux, les équipements nécessaires pour limiter leur consommation au strict nécessaire.*
- *Facts & Figures privilégie la **transmission électronique de documents** et remet systématiquement des versions électroniques de ses travaux à ses clients.*
- *Facts & Figures propose à ses clients de **venir reprendre des exemplaires superflus (ou devenus inutiles) de rapports pour les faire détruire et recycler.***
- *En ce qui concerne sa consommation en propre, Facts & Figures achète des **aliments biologiques et équitables**, dont les emballages soient recyclables.*