

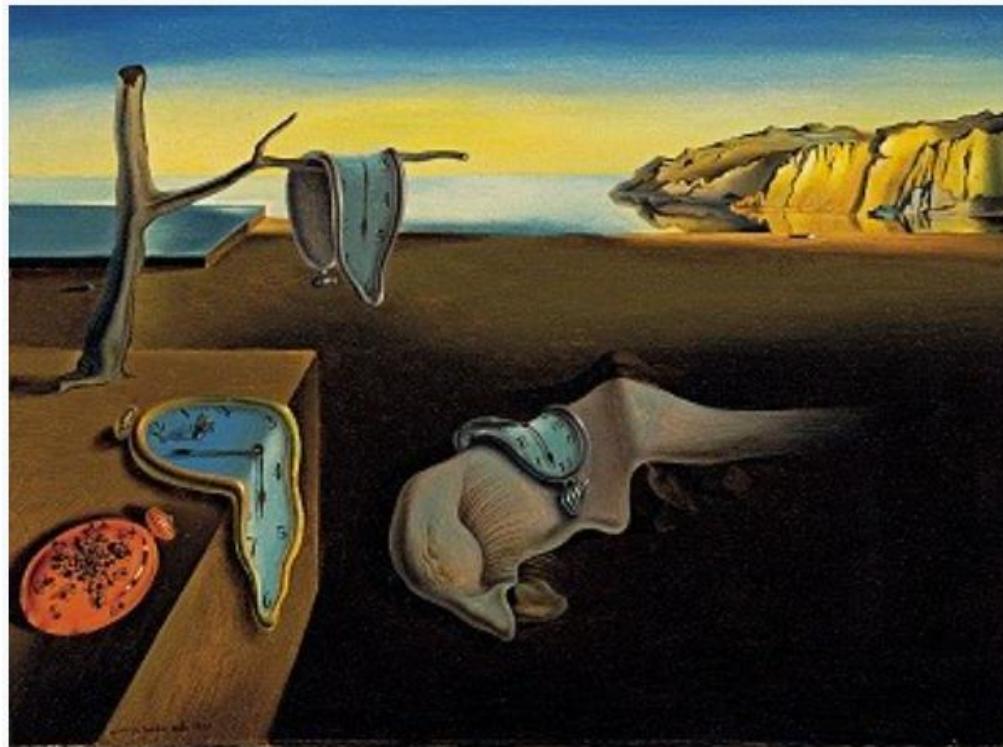
Souscription et tarification Santé : pragmatisme face à l'incertitude

Corine BENOIT – Directeur Technique et Pilotage Assurantiel - AESIO Mutuelle

Anthony NAHELOU – Associé – GALEA & Associés

« Les modèles sont faux, mais certains sont utiles. » George Box

Souscription et tarification Santé : pragmatisme face à l'incertitude



La persistance de la mémoire - DALI

Le temps et les modèles ne se comportent pas toujours comme prévu.

Sommaire

1. Un monde toujours plus incertain ?
2. Les conséquences de cette incertitude
3. L'essor du cout réglementaire
4. Piloter dans le brouillard
5. Quelques idées pour limiter les impacts
6. Conclusion

Préambule

- Dans cet atelier, nous souhaitons mettre en avant le côté **pragmatique**.



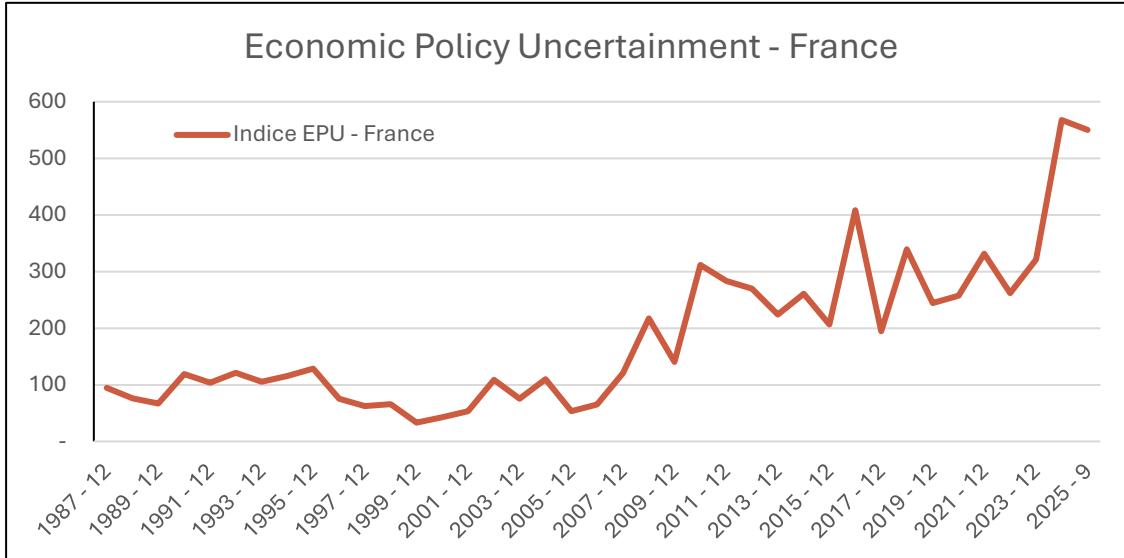
Ceci n'est pas une pipe.

$$A_{\bar{x_1x_2 \dots x_m}} = \sum_{i=1}^m A_{x_i} - \sum_{\substack{i,j=1 \\ i < j}}^m A_{x_i x_j} + \sum_{\substack{i,j,k=1 \\ i < j < k}}^m A_{x_i x_j x_k} + \dots + (-1)^{m+1} \times A_{x_1 x_2 \dots x_m}$$

Ceci n'est pas une formule actuarielle.

Un monde plus incertain ?

- Le monde est-il plus **incertain** ? Exemple de l'indice EPU



- D'où vient ce sentiment d'incertitude ?
 - Incertitudes **politiques** : exemple de la taxe santé, budget LFFSS
 - Incertitudes **règlementaires** : Réformes inachevées ou imprévisibles (100% santé, Reste à charge zéro, ANI, réforme du haut degré de solidarité, etc.)
 - Incertitudes **comportementalistes** : Inflation médicale, dérives de consommation post-COVID, attrait accru pour les médecines douces, sur les professionnels de santé (exemple de « situation de rente »)



Le fils de l'homme - Magritte

Les conséquences de cette incertitude

- **Pression concurrentielle et clients plus volatils** (mutuelles, institutions, assureurs).
- Tension à la fois sur **l'objectif technique** (résultat) et sur les **réponses aux adhérents** (maintien de la relation).
- **Décisions politiques non anticipables** : Effets différés de la réforme du PSC dans la fonction publique, loi finance PLFSS en 2024, etc.)



*Désorientation, pilotage dans
la tempête et les choix de survie.*

Le radeau de la Méduse - Géricault

Les conséquences de cette incertitude

- Le **timing de décision** n'est **pas en cohérence** avec les **enjeux opérationnels**.
Comment respecter le calendrier avec les infos en vigueur => rajoute une complexité.



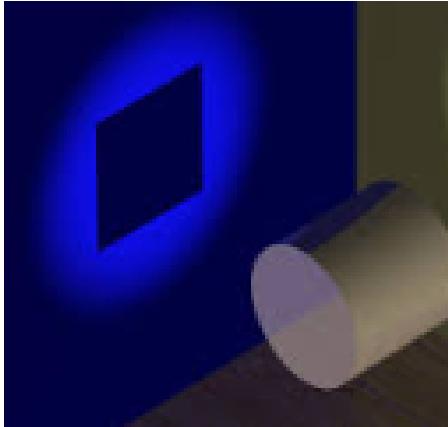
L'essor du cout règlementaire

Le cout règlementaire c'est comme le crâne d'Holbein : il n'apparaît que quand on change d'angle.



Les Ambassadeurs -
Hans Holbein le Jeune

L'essor du cout règlementaire

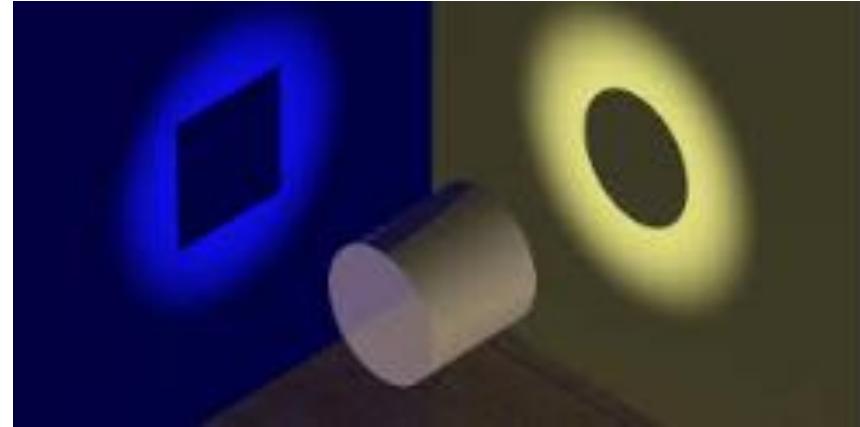


1^{er} exemple :

Évolution du tarif de consultation chez le généraliste de 25€ à 30 €

Avant : 70% régime obligatoire // 30% régime complémentaire
(17,50 €) (7,50 €)

Après : 70% régime obligatoire // 30% régime complémentaire
(21,0 €) (9,00 €)



2^{ème} exemple :

Évolution du Ticket Modérateur sur le remboursement des soins dentaires

Base de remboursement d'un détartrage : 28,92 €

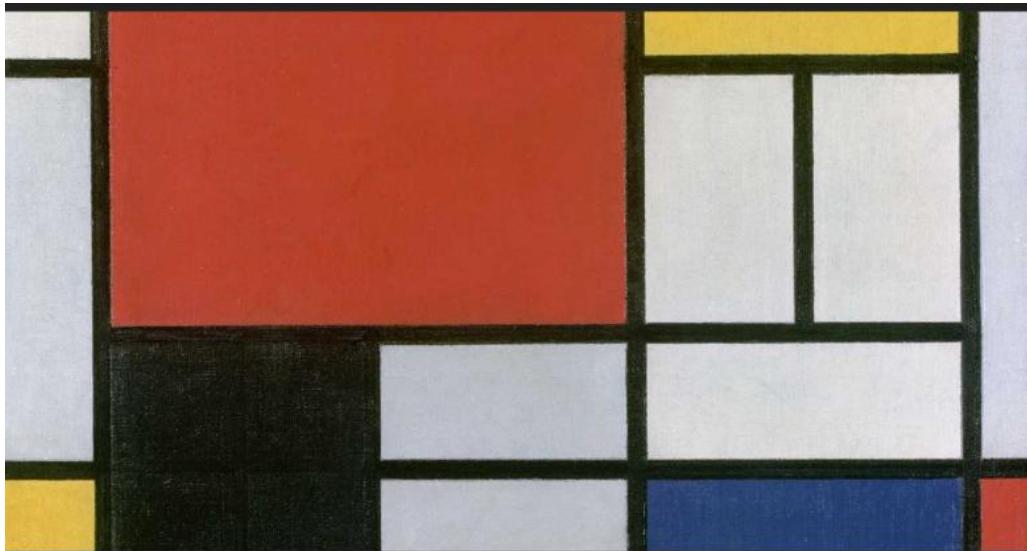
Avant : 70% régime obligatoire // 30% régime complémentaire
(20,24 €) (8,68 €)

Après : 60% régime obligatoire // 40% régime complémentaire
(17,35 €) (11,57 €)



Les conséquences de cette incertitude

Renouvellement 2013



Composition en Rouge, Jaune,
Bleu et Noir - Mondrian

Renouvellement 2025



No 5, 1848 – Jackson Pollock

Piloter dans le brouillard

Retour d'expérience chez AESIO

- Trouver une **boussole et des phares** :
 - Définir le taux d'indexation dans un monde incertain
 - Passage d'une vision globale (la boussole) à une vision individuelle
 - ⇒ Règle de scoring + redressement (technique et activité commerciale)
 - ⇒ Pilotage avec segment rentabilité, segment volume d'activité.
- La **valeur client** : une notion trop peu souvent utilisée
 - ⇒ Élaborer une vision à plusieurs années du marché santé : projection des dépenses de soins, évolution des pratiques (téléconsultation, IA médicale, réseaux de soins, prévention).



SMOG - Claude Monet

*Même dans le flou,
on distingue des repères*

Piloter dans le brouillard

- Définir des **méthodes par scénario** : La préparation aux futurs possibles
 - Comment choisir les scénarios ?
 - Optimiste, central, pessimiste et tests de sensibilité
 - Ouvrir tous les possibles
 - Veille / détection précoce des tendances
 - Dans quels buts ?
- Réaliser des **backtesting** et en tirer des enseignements.
- Mettre en place un **système de suivi du risque efficient**
 - Relier les risques opérationnels, politiques et techniques dans une même matrice,
 - introduire des indicateurs d'alerte (KRI) : dérive de fréquence, tension sur les flux de soins, signaux réglementaires.
 - Plusieurs fois par an
- **Acculturer le conseil d'administration** : commission, formation



La nuit étoilée – Van Gogh

Imaginer d'autres scénarios, ne pas se limiter à la vision immédiate.

Quelques idées pour limiter les impacts



Construire un portefeuille homogène

- Homogénéité du portefeuille sur la rentabilité (volatilité du ratio S/P).
- ⇒ Base robuste pour le renouvellement



Transférer/partager le risque

- Stop-Loss / Quote-part



Se créer une conviction

- Être le plus près possible des discussions
- Chiffrer les impacts



Créer les conditions d'autonomie

- Donner plus d'autonomie aux souscripteurs dans des cadres prédéfinis, avec des "règles d'engagement" (plancher / plafond tarifaire, marge d'adaptation).



Avoir une vision à moyen/long terme

- Élaborer une vision 5 à 10 ans du marché de santé (projection des dépenses de soins, évolution des pratiques (téléconsultation, IA médicale, réseaux de soins, prévention)).

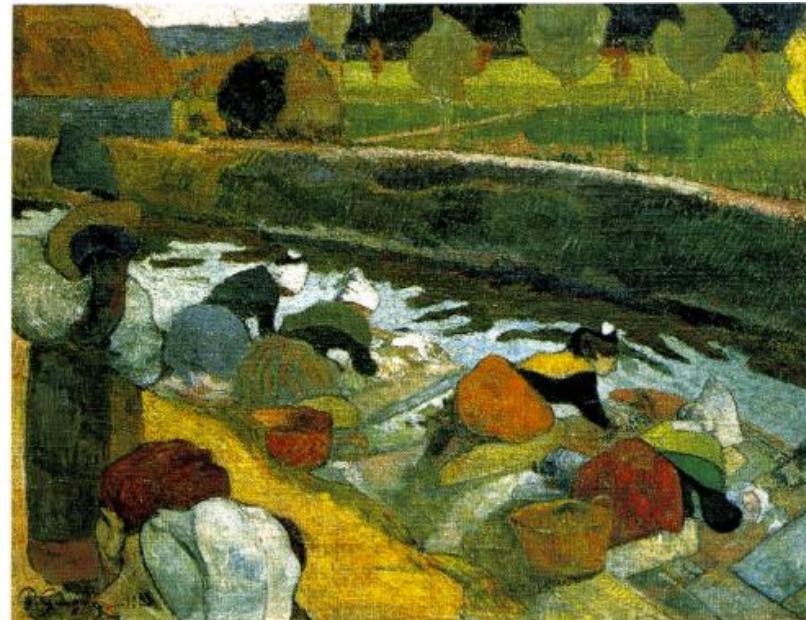


Piocher les bonnes pratiques des autres secteurs d'activité



Avoir une expérience nécessaire sur le risque.

Conclusion



Les lavandières à Arles –
Paul Gauguin

- Le pragmatisme n'est pas l'absence de méthode : c'est la reconnaissance de l'incertitude.
- Les actuaires doivent quantifier, scénariser, et expliquer — pas seulement chiffrer.
- Le modèle est un outil, pas une vérité. Ce qui compte, c'est la cohérence du pilotage et la capacité à ajuster.
- Aligner les décideurs sur la notion de "valeur partagée" : entre assureur, client, et régulateur.
- Travailler sur la réduction des impacts de l'incertitude

« *On ne peut pas diriger le vent mais on peut orienter les voiles.* » Sénèque.



Évaluez cet atelier