

# 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 règlementaire
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**.



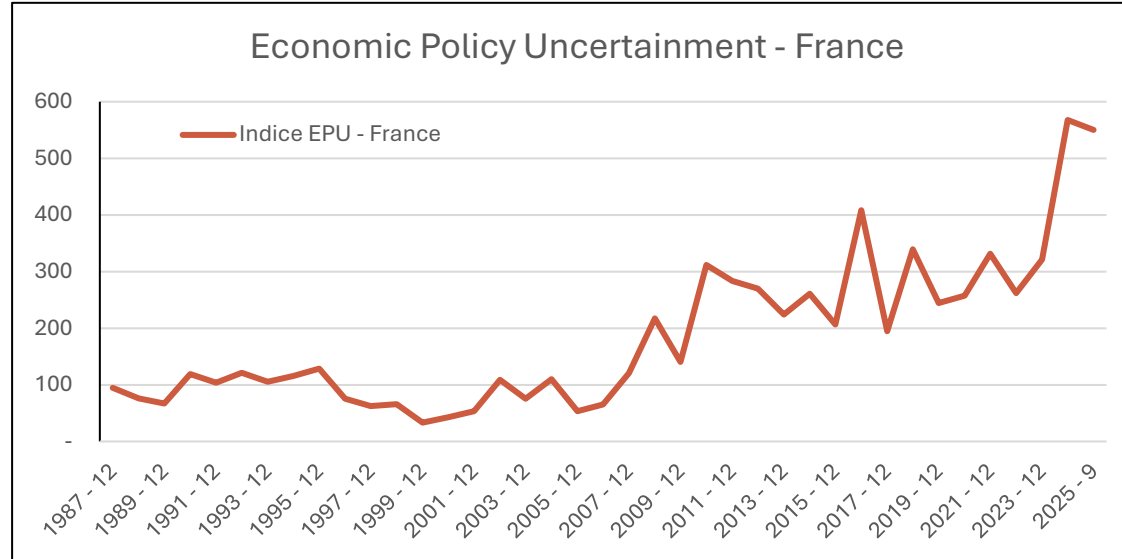
*Ceci n'est pas une pipe.*

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

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 **réglementaires** : 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 réglementaire

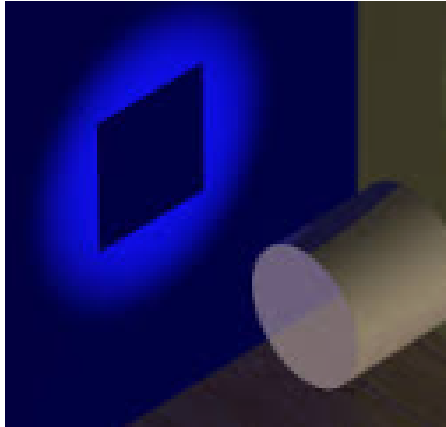
*Le cout réglementaire c'est comme le crâne d'Holbein : il n'apparaît que quand on change d'angle.*



Les Ambassadeurs -  
Hans Holbein le Jeune



# L'essor du cout règlementaire



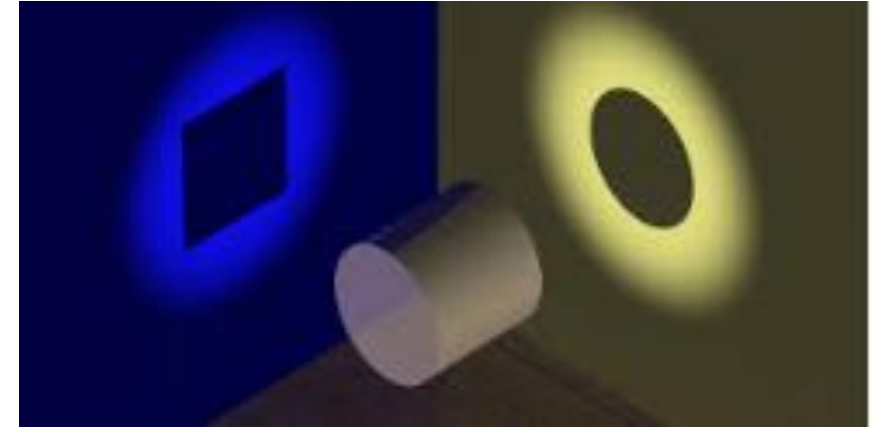
## 1<sup>er</sup> exemple :

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 €)

 + 20%



## 2<sup>ème</sup> exemple :

Évolution du Ticket Modérateur sur le remboursement des soins dentaires

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

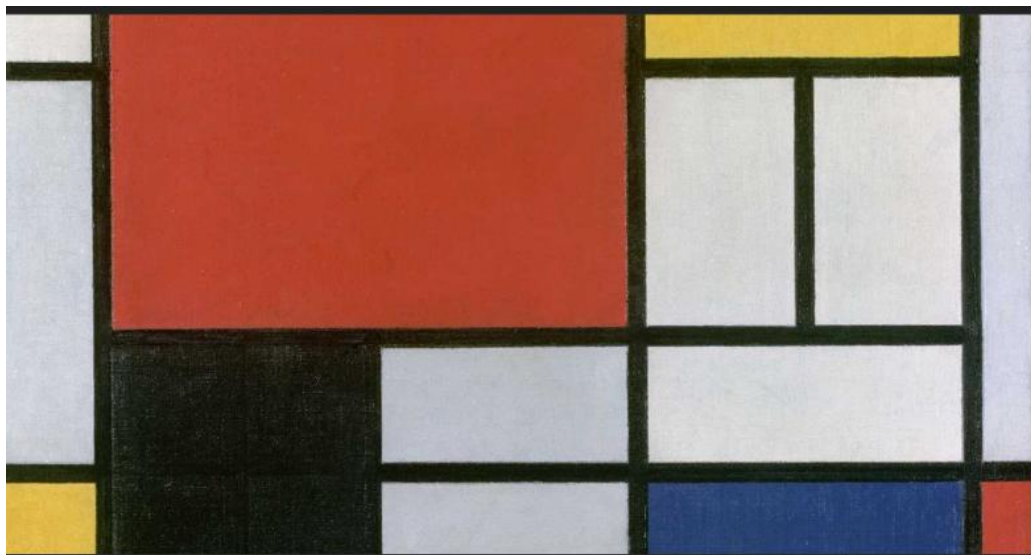
**Avant** : 70% régime obligatoire // 30% régime complémentaire  
(20,24 €) (8,68 €)

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

 + 33%

# 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

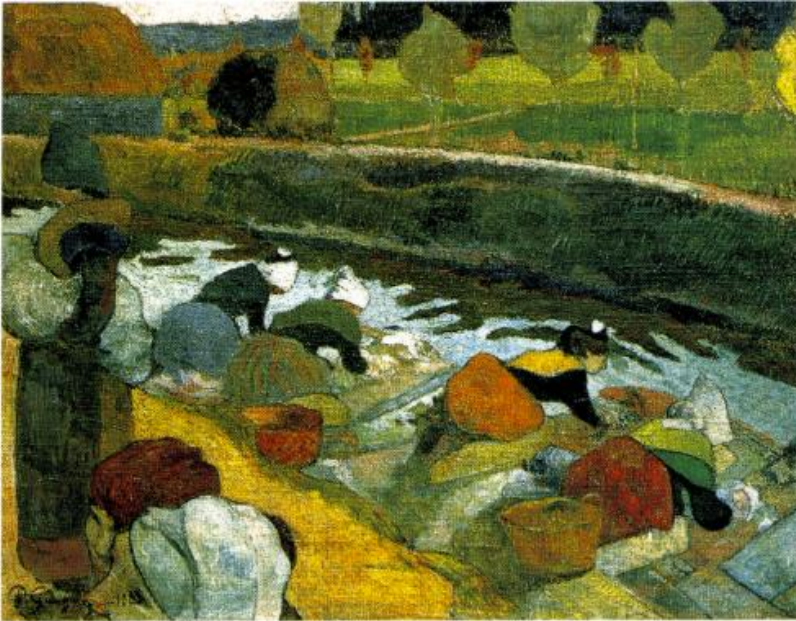
- Élaborer une vision 5 à 10 ans du marché de santé (projection des dépenses de soins, évolution des pratiques (téléconsultation, IA médicale, réseaux de soins, prévention).



## Piocher les bonnes pratiques des autres secteurs d'activité



# 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