

14^{ème} Colloque professionnel Ipse

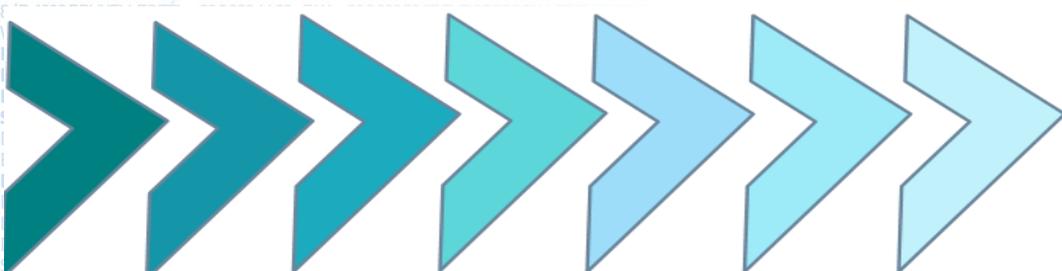
Vers une nouvelle organisation des groupements mutualistes et des groupes de protection sociale ?



Live Tweet



#CPIipse





Vers une nouvelle organisation des groupements mutualistes et des groupes de protection sociale ?

14^{ème} colloque professionnel IPSE

Intervenants

4 intervenants pour une **vision plurielle**
avec un **éclairage juridique, actuariel et organisationnel**

- ▶ Norbert GAUTRON Actuaire associé GALEA & Associés
- ▶ Laurence LAUTRETTE Avocat associée LAUTRETTE & Associés
- ▶ Jean-Marc LEVERRIER Actuaire Conseil JML Conseil
- ▶ Bruno DE LA PORTE Directeur associé ADICEO

Sommaire

1 – Histoire de groupes et histoire des groupes
la transformation du paysage de la Protection Sociale

2 – Des « groupes » aux réalités diverses
confrontés à Solvabilité 2

- ▶ Débat avec les participants
- ▶ Pause

3 – La nécessaire coexistence entre les groupes prudentiels et les autres
quelles conséquences sur les gouvernances et les organisations

4 – La mise en œuvre opérationnelle
quel échéancier ? et quelle prise en compte des défis de demain ?

- ▶ Débat avec les participants
- ▶ Conclusions

1 – Histoire de groupes et histoire des groupes

1. Histoire de groupes et histoire des groupes

1.1 – Deux histoires ...

▶ Une histoire mutualiste

- ▶ Des unions mutualistes créées initialement pour coordination ou représentation...
 - ▶ Au niveau départemental (les UD mutualistes) ou régional
 - ▶ Au niveau national par type de mutuelle (des fonctions publiques, interprofessionnel, de travailleurs indépendants, d'entreprises)
- ▶ ... puis pour des mises en commun de moyens (informatique notamment), ...
- ▶ ... puis pour maintenir le lien entre activités à séparation juridique obligatoire (Livre 1, Livre 2, Livre 3,), ...
- ▶ ... puis pour les regroupements, entre mutuelles, puis ...

▶ Une histoire paritaire

- ▶ Des caisses de retraite voulant poursuivre le lien entre activités AGIRC-ARRCO et les activités d'assurance concurrentielle opérées pour les mêmes entreprises, ...
- ▶ ... puis des fusions entre ensembles paritaires Retraite-Prévoyance...
- ▶ ... puis généralisation des liens avec des entités non paritaires, notamment mutualistes

1. Histoire de groupes et histoire des groupes

1.1 – ... qui convergent ...

- ▶ 2 histoires qui convergent dans une logique « business » ...
 - ▶ Se doter en interne des entités d'assurance ou d'assistance permettant une saturation croissante des besoins des clients

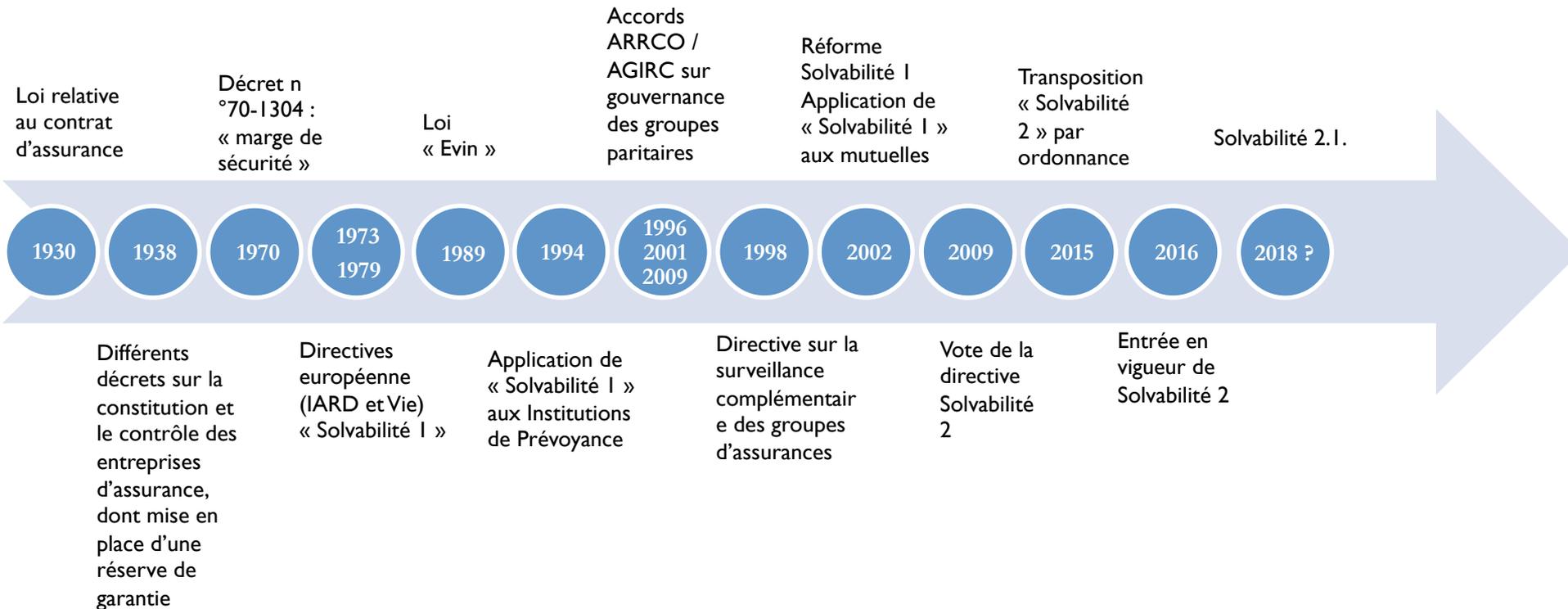
- ▶ ... convergence facilitée par l'unification des codes d'assurance, de la mutualité, et de la Sécurité Sociale, en matière d'assurance avec la transposition des directives européennes ...

- ▶ ... et rendue possible par des capacités financières accrues avec la taille croissante des regroupements.

1. Histoire de groupes et histoire des groupes

1.2 – au gré des évolutions réglementaires

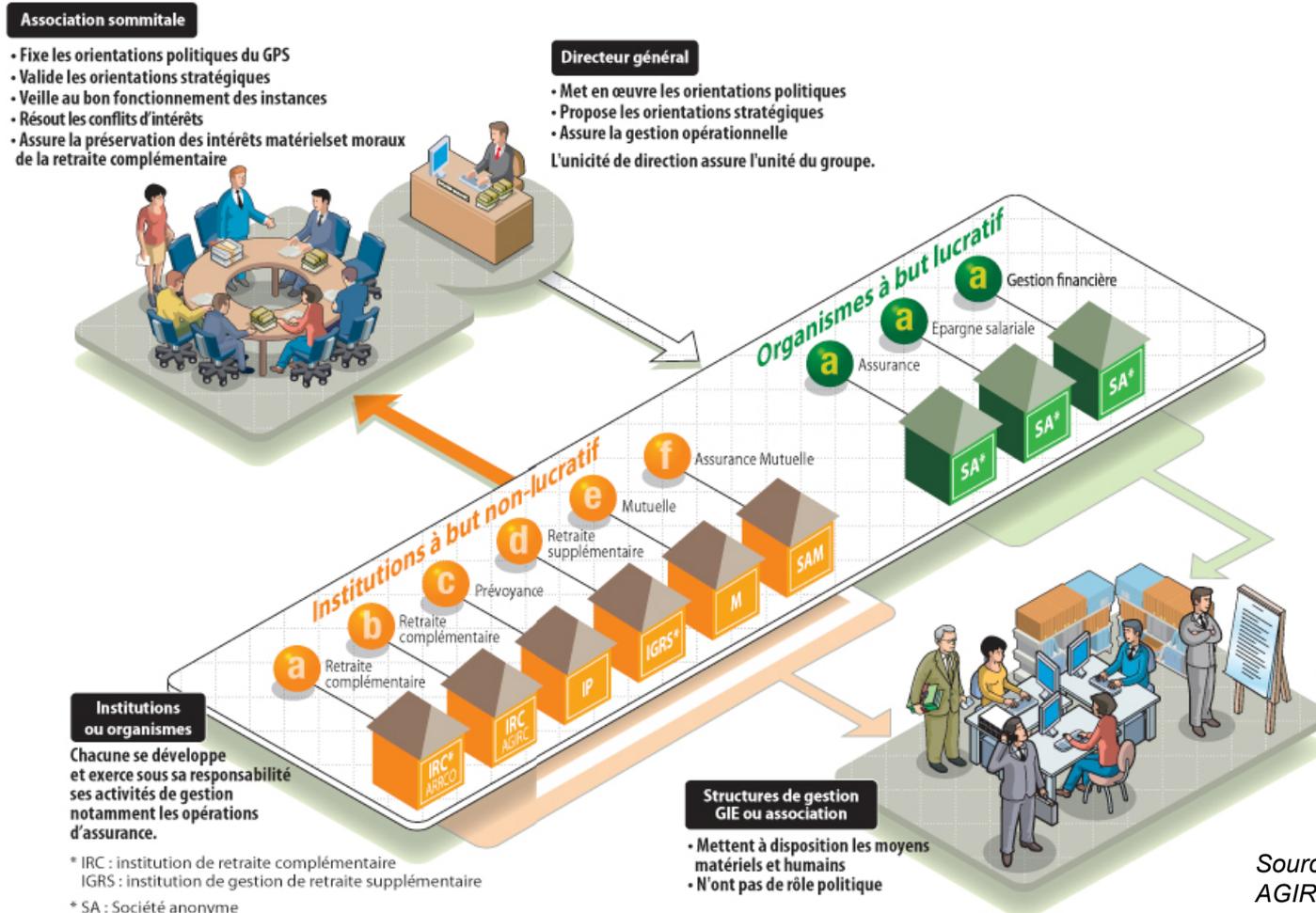
- Les règles de solvabilité ont évolué rapidement ces dernières années, avec une attention particulière portée aux groupes.



1. Histoire de groupes et histoire des groupes

1.3 – nécessitant des modifications structurelles

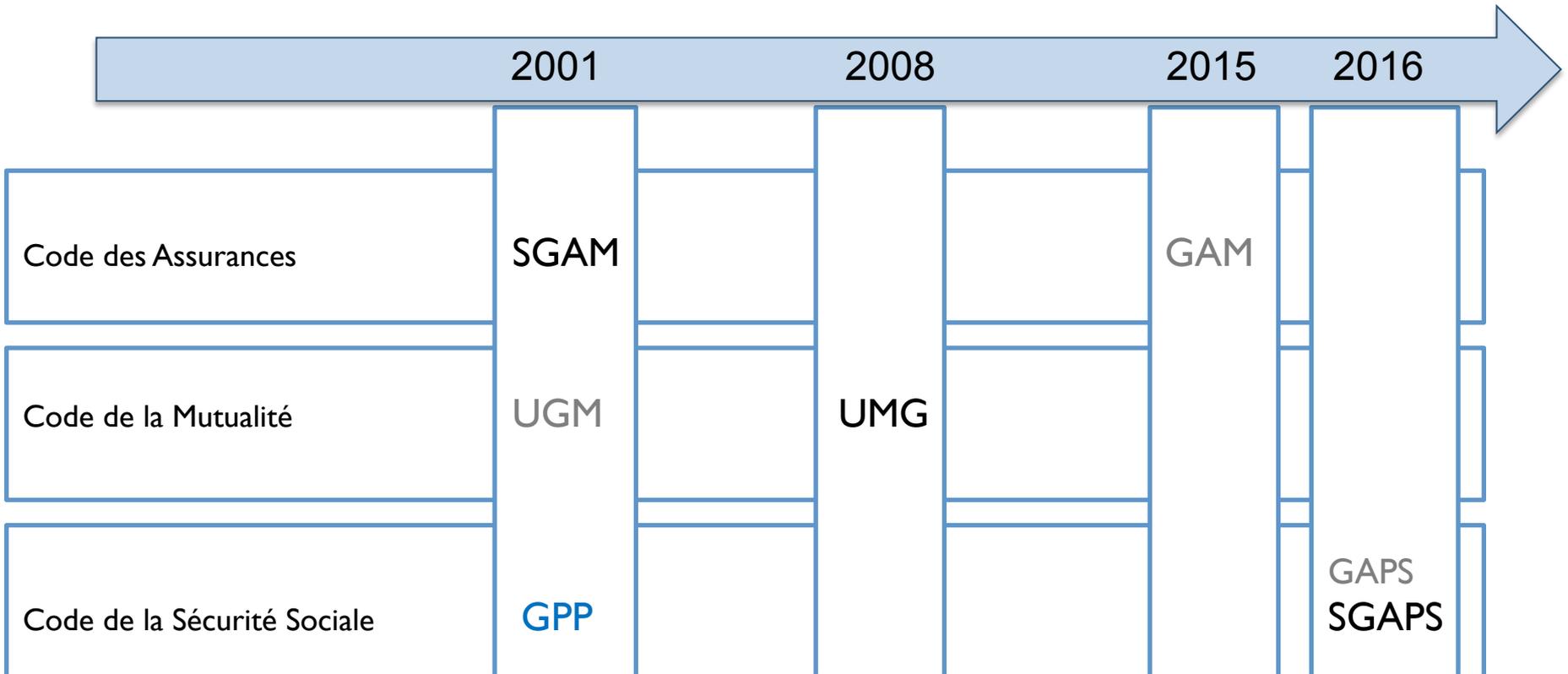
► Exemple d'organisation d'un GPS (accord de juillet 2009)



1. Histoire de groupes et histoire des groupes

1.3 – nécessitant des modifications structurelles

- ▶ Les possibilités juridiques ont évoluées avec le temps ... et les codes ...



2 – Des « groupes » aux réalités diverses

2. Des « groupes » aux réalités diverses

2.1 – Les 7 questions du DG (en se rasant le matin...)

1. **Qui suis-je ?**

2. **Où vais-je ?**

3. **Qui commande ?**

4. **Qui fait quoi ?**

5. **Qui combine aujourd'hui ?**

6. **Quel périmètre demain ?**

7. **Qu' (i) est-ce qu'on mange ce soir ? ...**

2. Des « groupes » aux réalités diverses

1 – Qui suis-je ?

- ▶ Qu'est-ce qu'un ... « groupe » ?
- ▶ Au sens du **code de commerce** ou du **code du travail**
- ▶ Au sens du **code de la mutualité**
- ▶ Au sens d'un **groupe paritaire de protection sociale**
- ▶ Au sens de **groupe prudentiel** : directive solvabilité II et code des assurances

2. Des « groupes » aux réalités diverses

1

▶ **L233-I Code de commerce :**

- ▶ Lorsqu'une société **possède** plus de la moitié du capital d'une autre société, la seconde est considérée, pour l'application du présent chapitre, comme filiale de la première.

2. Des « groupes » aux réalités diverses

1

▶ **L233-3 Code de Commerce :**

- ▶ I. - Une société est considérée... comme en **contrôlant** une autre :
 - 1° Lorsqu'elle détient directement ou indirectement une fraction du capital lui conférant la majorité des droits de vote dans les assemblées générales de cette société ;
 - 2° Lorsqu'elle dispose seule de la majorité des droits de vote dans cette société en vertu d'un accord conclu avec d'autres associés ou actionnaires et qui n'est pas contraire à l'intérêt de la société ;
 - 3° Lorsqu'elle détermine en fait, par les droits de vote dont elle dispose, les décisions dans les assemblées générales de cette société ;
 - 4° Lorsqu'elle est associée ou actionnaire de cette société et dispose du pouvoir de nommer ou de révoquer la majorité des membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance de cette société.
- ▶ II. - Elle est présumée exercer ce contrôle lorsqu'elle dispose directement ou indirectement, d'une fraction des droits de vote supérieure à 40 % et qu'aucun autre associé ou actionnaire ne détient directement ou indirectement une fraction supérieure à la sienne.
- ▶ III. – ... deux ou plusieurs personnes agissant de concert sont considérées comme en contrôlant conjointement une autre lorsqu'elles **déterminent en fait les décisions prises en assemblée générale.**

2. Des « groupes » aux réalités diverses

1

▶ L. 233 I-I du code du travail :

- ▶ I. - Un comité de groupe est constitué au sein du groupe formé par une entreprise appelée entreprise **dominante** et les entreprises qu'elle **contrôle** dans les conditions définies à l'article L. 233-I, aux I et II de l'article L. 233-3 et à l'article L. 233-16 du code de commerce.
- ▶ II. - Est également considérée comme entreprise dominante, pour la constitution d'un comité de groupe, une entreprise exerçant une **influence dominante** sur une autre entreprise dont elle détient au moins 10 % du capital, lorsque la permanence et **l'importance des relations** de ces entreprises établissent **l'appartenance de l'une et de l'autre à un même ensemble économique**. L'existence d'une influence dominante est présumée établie, sans préjudice de la preuve contraire, lorsqu'une entreprise, directement ou indirectement :- peut nommer plus de la moitié des membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance d'une autre entreprise ;- ou dispose de la majorité des voix attachées aux parts émises par une autre entreprise ;- ou détient la majorité du capital souscrit d'une autre entreprise. Lorsque plusieurs entreprises satisfont, à l'égard d'une même entreprise dominée, à un ou plusieurs des critères susmentionnés, celle qui peut nommer plus de la moitié des membres des organes de direction, d'administration ou de surveillance de l'entreprise dominée est considérée comme l'entreprise dominante, sans préjudice de la preuve qu'une autre entreprise puisse exercer une influence dominante.

2. Des « groupes » aux réalités diverses

1

▶ L. 233 I-I (ancien) du code de la mutualité :

I

Constituent un groupe les mutuelles ou unions qui forment entre elles ou avec des institutions de prévoyance ou avec des entreprises d'assurance ou de réassurance, un ensemble correspondant à l'un des cas suivants :

1° Ces organismes ont soit une direction commune, soit des services communs assez étendus pour engendrer une politique commerciale, technique ou financière commune ;

2° Ces organismes ont entre eux des liens de réassurance importants et durables ;

3° Ces organismes détiennent directement ou indirectement une fraction du capital d'une ou plusieurs entreprises régies par le code des assurances leur permettant de participer à leur contrôle.

2. Des « groupes » aux réalités diverses

1

GROUPE PARITAIRE DE PROTECTION SOCIALE

- ▶ Accord sur la gouvernance des groupes : **8 juillet 2009**
- ▶ Association sommitale gérée paritairement
- ▶ Comportant au moins une institution de retraite AGIRC, une institution de retraite ARCCO, une institution de prévoyance
- ▶ Il peut aussi comporter des mutuelles, sociétés d'assurance mutuelle, sociétés anonymes ...

2. Des « groupes » aux réalités diverses

1

GRUPE PRUDENTIEL : ARTICLE 212 DE LA DIRECTIVE SOLVABILITE II

Notion reprise à l'article **L356-I** du code des assurances

- ▶ Un article commun aux entités d'assurance relevant :
 - ▶ Du code des assurances,
 - ▶ Du code de la mutualité,
 - ▶ Du code de la sécurité sociale

- ▶ **Groupe de Type 1** : Liens capitalistiques

- ▶ **Groupe de Type 2** : Organes d'administration, de direction ou de surveillance composés en majorité des mêmes personnes,

- ▶ **Groupe de Type 3** : Etablissement par voie contractuelle ou sous une autre forme de relations financières fortes et durables

2. Des « groupes » aux réalités diverses

1

article L356-I du code des assurances

L'expression " **groupe** " désigne :

a) **Soit** un ensemble d'entreprises composé d'une **entreprise participante**, de ses **filiales** et des entités dans lesquelles l'entreprise participante ou ses filiales détiennent des participations ainsi que des **entités liées** du fait que leurs organes d'administration, de direction ou de surveillance sont composés en majorité des mêmes personnes ou qu'elles sont placées sous une direction unique en vertu d'un contrat ou de clauses statutaires ;

b) **Soit** un ensemble d'entreprises fondé sur l'établissement de **relations financières fortes et durables** entre ces entreprises, à condition :

- qu'une de ces entreprises exerce effectivement, au moyen d'une coordination centralisée, une **influence dominante** sur les décisions, y compris les décisions financières, des autres entreprises faisant partie du groupe ;

- et que l'établissement et la suppression de ces relations soient soumis à l'approbation préalable du contrôleur du groupe.

2. Des « groupes » aux réalités diverses

1

Définition Type 1 : Les groupes liés par des liens capitalistiques.

- ▶ Trois types de liens capitalistiques :
 - ▶ Contrôle
 - ▶ Influence dominante
 - ▶ Participation(s)

Définition Type 2 : Une direction commune

- ▶ Deux types :
 - ▶ Les groupes liés par des organes d'administration, de direction ou de surveillance composés en majorité des mêmes personnes
 - ▶ Conseil d'administration, président du conseil
 - ▶ Directeur général, directeurs généraux délégués
 - ▶ Conseil de surveillance
 - ▶ Les groupes placés sous une direction unique en vertu d'un contrat ou de clauses statutaires

Définition Type 3 : Des relations financières fortes et durables

- ▶ A condition :
 - ▶ Qu'une des entreprises exerce une influence dominante sur les décisions des entreprise du groupe (y compris financières)
 - ▶ Au moyen d'une coordination centralisée
 - ▶ Que l'entrée et la sortie du groupe soient soumis à l'accord de l'autorité de contrôle
-

2. Des « groupes » aux réalités diverses

1

- ▶ Un **contrôle groupe** par l'ACPR
- ▶ Des **comptes combinés obligatoires**, limités au groupe prudentiel
- ▶ Une **politique de gestion des risques groupe**
- ▶ Des **politiques écrites groupe** (au moins gestion des risques, contrôle interne, audit interne et le cas échéant externalisation)
- ▶ Une **gouvernance groupe**
- ▶ Des **responsables de fonctions clés groupe** (gestion des risques, vérification de la conformité, audit interne, actuarielle)

▶ **LOURD... SI LOURD**

2. Des « groupes » aux réalités diverses

2 – Où vais-je ?

Où courir ou ne pas courir ?

Si pas S2 ...

- ▶ Ne rien faire ?
- ▶ Rejoindre un S2 ?

Si S2 ...

- ▶ Quels hommes ?
- ▶ Quelles structures ?

2. Des « groupes » aux réalités diverses

3 – Qui commande ?

- ▶ Une direction **effective** assurée par au moins **deux** personnes (article L356-18 CA) au sein des SGA - SGAM - UMG - SGAPS

- ▶ **Structure relevant du code des assurances**
 - ▶ Conseil d'administration : le **directeur général** et le ou les **directeurs généraux délégués**
 - ▶ Directoire : les membres du directoire
 - ▶ Le conseil d'administration ou le conseil de surveillance peut également désigner comme dirigeant effectif une ou plusieurs autres personnes notamment le président du conseil d'administration

- ▶ **Structure relevant du code de la mutualité**
 - ▶ Le **président du conseil d'administration** et le **dirigeant opérationnel** (Articles L211-13, L211-14 CM et R211-15 CM)
 - ▶ Possibilité de désigner également une ou plusieurs autres personnes physiques

- ▶ **Structure relevant du code de la sécurité sociale**
 - ▶ Le **directeur général** et le ou les **directeurs généraux délégués** (Article R931-3-45-3 CSS)
 - ▶ Le conseil d'administration peut également désigner comme dirigeant effectif une ou plusieurs autres personnes

2. Des « groupes » aux réalités diverses

3

Qui choisir (poulain 1 contre poulain 2) ?

Qui est responsable et devant quelle instance ?

Quel périmètre aux délégations de pouvoirs ?

Qui nomme qui / Qui révoque qui ?

Quel lien de subordination : Dirigeant salarié / Dirigeant mandataire social

▶ **CONCLUSION : SOIGNER LES DÉLÉGATIONS**

2. Des « groupes » aux réalités diverses

4 – Qui fait quoi ?

Les fonctions clés dans le groupe prudentiel

- ▶ Quatre fonctions clés :
 - ▶ fonction de gestion des risques,
 - ▶ fonction de vérification de la conformité,
 - ▶ fonction d'audit interne,
 - ▶ fonction actuarielle

- ▶ **Responsables nommément désignés** (article L356-18 CA)...

- ▶ Ces responsables choisis **au sein du groupe**, exercent leurs activités **au sein du groupe**

2. Des « groupes » aux réalités diverses

4

- ▶ Quel **contenu/périmètre** aux missions ?
- ▶ Comment mutualiser les ressources « au **sein du groupe** » ? Toutes les fonctions dans la structure de tête ? Chaque fonction dans une des structures membres ? Quid des externes ? Quid des liens de subordination ?
 - ▶ fonction de gestion des risques,
 - ▶ fonction de vérification de la conformité,
 - ▶ fonction d'audit interne,
 - ▶ fonction actuarielle
- ▶ **Responsables... devant qui** ? Le DG (oui) - le CA (aussi ?) ? Responsabilité allourdie des administrateurs ? Et si oui, lesquels ?

▶ **CONCLUSION : SOIGNER LES PROCÉDURES ÉCRITES**

2. Des « groupes » aux réalités diverses

5 – Qui combine aujourd'hui ?

Règlement n°2000-05 du 7 décembre 2000 pour la combinaison des comptes des sociétés d'assurances, des institutions de prévoyance et des mutuelles :

- ▶ Toutes les entreprises contrôlées ou sous influence notable (contrôle exclusif ou contrôle conjoint) ou sous influence notable **doivent être consolidées**.
- ▶ L'entreprise consolidante est : "L'entreprise qui **contrôle** exclusivement ou conjointement d'autres entreprises ou qui exerce sur elles une influence notable.
- ▶ L'entrée d'une entreprise dans le périmètre de consolidation est effective soit à la date d'acquisition des titres par l'entreprise consolidante, soit à la date de prise de contrôle ou d'influence notable, soit à la date prévue par le contrat si celui-ci prévoit le transfert du contrôle à une date différente.

2. Des « groupes » aux réalités diverses

5 – Groupe prudentiel et combinaison

L345-2 alinéa 2 CA :

Si au moins deux entités relevant du code des assurances, du code de la mutualité ou du code de la sécurité sociale forment un groupe dont la **cohérence** ne résulte pas de lien en capital l'une d'elles établit et publie des comptes combinés.

▶ **Obligatoire** pour les groupes prudentiels

- ▶ UMG et structures membres (L212-7 CM)
- ▶ SGA ou SGAM et structures membres (article L345-2 CA)
- ▶ SGAPS et structures membres (article L931-34 CSS)

▶ **Possible (?)** pour les groupes « larges »

- ▶ UGM
- ▶ GAM
- ▶ GAPS

2. Des « groupes » aux réalités diverses

5 – Groupe prudentiel et combinaison

- ▶ **Soit la combinante est déjà une structure de tête S2 :**
 - ▶ Elle se transforme pour correspondre à un groupe prudentiel
 - ▶ MAJ Statuts
 - ▶ Création 4 yeux et fonctions clé
 - ▶ Cadrage du périmètre de solidarité

- ▶ **Soit la combinante n'est pas une structure S2 (GPP, UGM, IP, Mutuelle) :**

- ▶ Créer une tête de groupe, basculer la compétence politique et opérationnelle, séparer au passage les activités marché et hors marché, ... et réaliser...
 - ▶ MAJ Statuts
 - ▶ Création 4 yeux et fonctions clé
 - ▶ Cadrage du périmètre de solidarité

2. Des « groupes » aux réalités diverses

5 – Groupe prudentiel : les transformations

▶ **SGAM-UMG créées avant le 4 avril 2015 :**

- ▶ Soit elles se transforment pour correspondre à un groupe prudentiel
 - ▶ Soit elles se transforment en un groupement ne relevant pas d'un groupe prudentiel :
 - ▶ SGAM en GAM - UMG en UGM
-
- ▶ Date limite de l'option : 31 décembre 2017 mais l'ACPR demande à ce qu'un choix soit réalisé avant le **31 décembre 2015** et qu'un planning soit mis en place

▶ **GPP créés avant le 31 décembre 2015 :**

- ▶ Soit ils se transforment en SGAPS (groupe prudentiel)
 - ▶ Soit ils se transforment en GAPS (structure ne relevant pas d'un groupe prudentiel)
-
- ▶ Date limite de l'option : 31 décembre 2017 mais l'ACPR demande à ce qu'un choix soit réalisé avant le **31 décembre 2015** et qu'un planning soit mis en place

2. Des « groupes » aux réalités diverses

5 - Groupe prudentiel : les créations

Les structures disponibles pour un groupe prudentiel :

- ▶ SGA (Société de Groupe d'Assurance)
- ▶ SGAM (Société de Groupe d'Assurance Mutuelle)
- ▶ UMG (Union Mutualiste de Groupe)
- ▶ SGAPS (Société de Groupe Assurantiel de Protection Sociale)

- ▶ Désormais :
 - ▶ une SGAM peut adhérer à une autre SGAM, une UMG ou une SGAPS
 - ▶ une UMG peut adhérer à une autre UMG, une SGAM, ou une SGAPS
 - ▶ Une SGAPS peut adhérer à une autre SGAPS, une SGAM, ou une UMG

- ▶ Attention : un organisme ne peut être affilié qu'à une seule SGAM, UMG ou SGAPS

2. Des « groupes » aux réalités diverses

6 – Quel périmètre demain ?

Au regard de Solvabilité II

- ▶ **Périmètre relevant de Solvabilité II** (solidarité)
 - ▶ SGA – SGAM- SGAPS- UMG- société d'assurances- Mutuelle et union de mutuelles (Livre II)- Institution de prévoyance

- ▶ **Périmètre ne relevant pas de Solvabilité II** (pas de solidarité)
 - ▶ Structures souples : GAM, UGM, GAPS
 - ▶ Association sommitale
 - ▶ Institution de retraite complémentaire
 - ▶ Autres structures juridiques (association loi 1901, Mutuelle Livre III, union de mutuelles Livre I ou livre III, GIE....)
 - ▶ Accords contractuels

2. Des « groupes » aux réalités diverses

6

Périmètre de Solvabilité = solidarité + influence dominante
Périmètre de Solidarité = convention / situation de fait
Périmètre de responsabilité = identification des risques

- ▶ Rappel du risque d'extension d'une procédure collective
- ▶ Notion de confusion de patrimoine (L. 621-2 code du commerce)
- ▶ Notion de dirigeant de fait (art. L. 651-1 et 2 code du commerce)
- ▶ Société créée de fait (art. 1832 C.Civ)
- ▶ Théorie de l'apparence (C.Cass. 13 décembre 1962)
- ▶ Responsabilité civile (1382 C.Civ, 1384 c.Civ) et contractuelle (1134 C.Civ)

2. Des « groupes » aux réalités diverses

7 – Qu' (i) est-ce qu'on mange ?

- ▶ Périmètre entraînant une solidarité forte (SGA/SGAM – SGAPS – UMG - société d'assurances - Mutuelle - Institution de prévoyance)
- ▶ Obligation d'exercer une influence dominante, au moyen d'une coordination centralisée, sur les décisions (y compris les décisions financières) des organismes affiliés
- ▶ La structure de tête devra :
 - ▶ Dicter la politique et les orientations groupe
 - ▶ Vérifier que les organismes affiliés respectent bien la politique et les orientations groupe (pouvoirs de contrôle y compris sur la gestion des organismes affiliés)
- ▶ Les statuts de la structure de tête doivent prévoir :
 - ▶ La détermination de l'influence dominante de la structure de tête sur les décisions des organismes affiliés
 - ▶ Les opérations devant être préalablement autorisées par la structure de tête
 - ▶ Les sanctions possibles de la structure de tête vis à vis des organismes affiliés

2. Des « groupes » aux réalités diverses

Conclusion

« En un mot, alors que nos chefs ont prétendu renouveler la guerre de 1915-1918, les Allemands faisaient celle de 1940. »

L'étrange défaite (1940), Marc Bloch, éd. Gallimard, coll. Folio Histoire, 1990, p. 157

2. Des « groupes » aux réalités diverses ...

2.8 – ... à aborder dans la logique « business »

- ▶ Exemple simple, sur le maintien de la proximité de l'activité Retraite AGIRC ARRCO et l'activité d'assurance concurrentielle des groupes paritaires , malgré les obligations juridiques de séparation, et les risques fiscaux sur les moyens maintenus communs
- ▶ La clé d'entrée sur la redéfinition des périmètres des groupes est donc le business, même si les contraintes juridiques nouvelles vont obliger à sortir de l'ambiguïté en obligeant à distinguer ce qui relève de la solidarité forte et durable, et ce qui ne relève que du partenariat
- ▶ La coordination business implique une gouvernance au niveau du groupe « large » (sans les mêmes contraintes que celles d'un groupe prudentiel)

3 – La nécessaire coexistence entre les groupes prudentiels et les autres

3. La nécessaire coexistence entre les groupes prudentiels et les autres

3.1 – Un rappel de vocabulaire

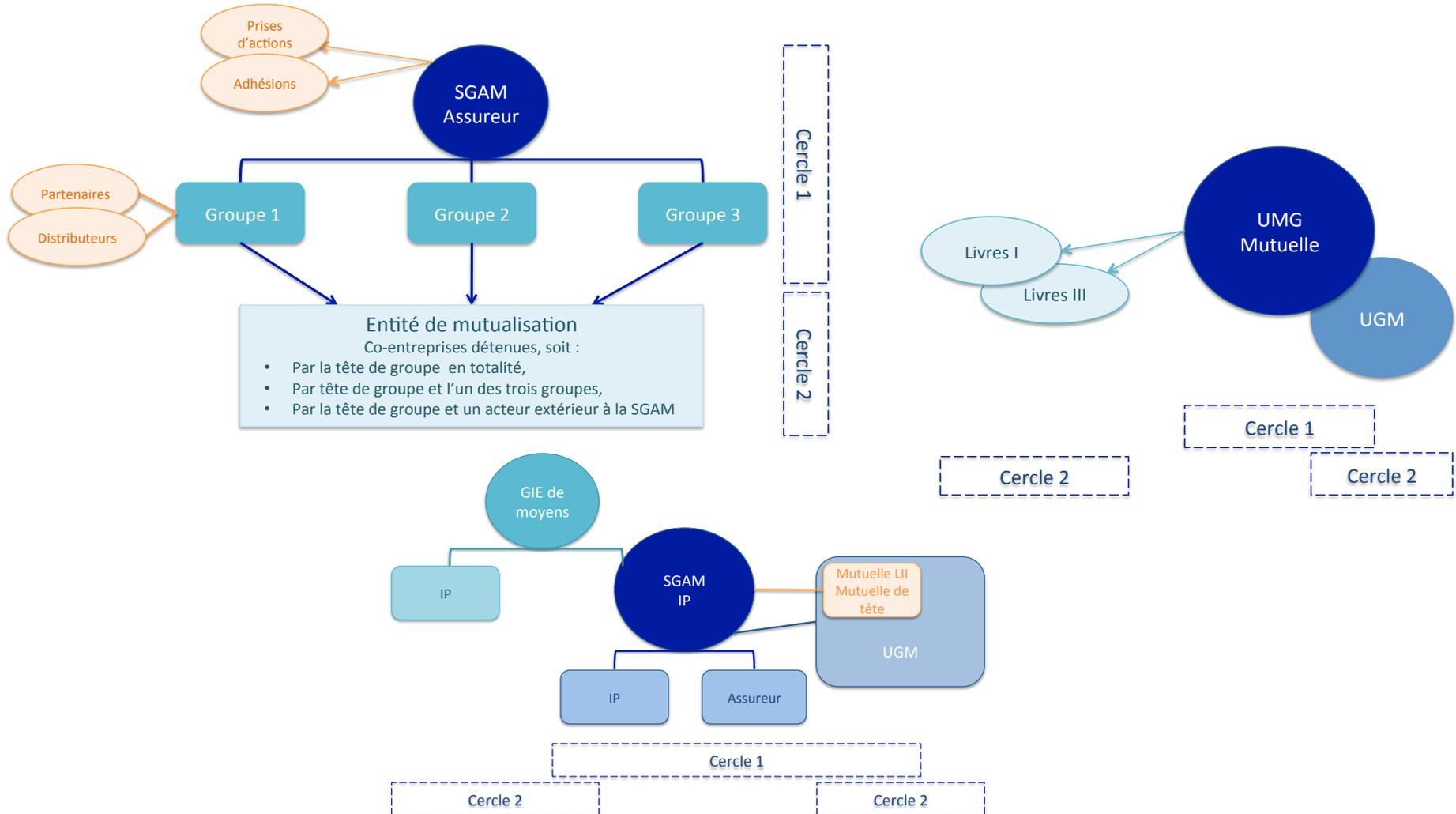
- ▶ Sans être totalement exact, mais pour simplifier la présentation ...

Dénomination des groupes	Type de solidarité	Appellation opérationnelle
Prudentiel	Solidarité forte et durable	1 ^{er} Cercle
Large	Solidarité ni forte, ni durable	2 ^{ème} Cercle

3. La nécessaire coexistence entre les groupes prudentiels et les autres

3.2 – Des groupes à la physionomie très variable ...

► Des structures polymorphes ... au travers d'exemple connus :



3. La nécessaire coexistence entre les groupes prudentiels et les autres

3.3 – ... dont le périmètre évolue fortement (1/2)

► Petit recueil de variation de périmètre sur la base de publication de presse : les entrées ...

ENTRÉES (validées avant 2015)								
Structures d'adossment	COVÉA (MAAF, MMA, GMF)		MALAKOFF MÉDÉRIC Mutuelle	EOVI	MATMUT Mutualité	AG2R LA MONDIALE		Mapa/RCBF
Structures adossées	APGIS	SMI	Mutuelle UMC	MCD	OCIANE	VIASANTÉ	RÉUNICA	
Modèle d'adossment	Affiliation à la SGAM via MAAF Groupe	Affiliation à la SGAM via MMA Groupe	UGM	Fusion	UGM	Absorption de Primamut par Viasanté	GIE	SGAM
Date de MeO	déc-11	oct-13	déc-13	janv-14	juin-14	janv-15	janv-15	janv-15

ENTRÉES (validées en 2015)									
Structures d'adossment	MALAKOFF MÉDÉRIC	Groupe MNH & Groupe Pasteur Mutualité	SMACL Assurances	OCIANE	MGEN	Harmonie Mutuelle & MGEN	EOVI-MCD, ADREA, APREVA, SOLIMUT	KLESIA	Groupe MATMUT
Structures adossées	La Mutuelle Générale		MNT	MATMUT Santé Prévoyance	MGET			Mutuelle UMC	OCIANE
Modèle d'adossment	SGAM	UMG Viverem Groupe	UGM	Fusion	Fusion/absorption	UMG	UMG	Pôle mutualiste	intégration dans la SGAM du Groupe
Date de MeO	juin-15	juil-15	oct-15	2015/2016	janv-16	Début 2016	juin-16	juin-16	D'ici fin 2016

3. La nécessaire coexistence entre les groupes prudentiels et les autres

3.3 – ... dont le périmètre évolue fortement (2/2)

► ... avec des sorties ...

SORTIES							
Structures d'adossment	ISTYA	HUMANIS	SFEREN (MACIF, MATMUT)	Mutalité Fonction Publique (MFP)	HUMANIS	MALAKOFF MÉDÉRIC Mutuelle	ISTYA
Structures adossées	MNH	MHF (M comme Mutuelle)	MAIF	MNH	MBA Radiance	Mutuelle UMC	MCDEF
Modèle de départ	Droit de retrait du groupe sur le plan financier	Changement de raison sociale	Sortie de la SGAM, mais poursuite des activités mutualisées	Sortie de l'Union de Livre I	Partenariat avec ALM	Rejoint le pôle mutualiste de KLESiA	AO en cours pour un adossement ?
Date décision	déc-12	sept-13	juin-14	juin-15	mai-15	juin-16	2016 ?

► ... et de nouveaux accords

PARTENARIATS		
Structures partenaires	MNH-GPM	MACIF - MATMUT Entreprises
Structures nouvelles	Cabinet de courtage ORSANE	Inter Mutuelles Entreprises
Modèle d'adossment	création d'une SAS à parité	création d'une structure commune
Date effective	nov-13	févr-14

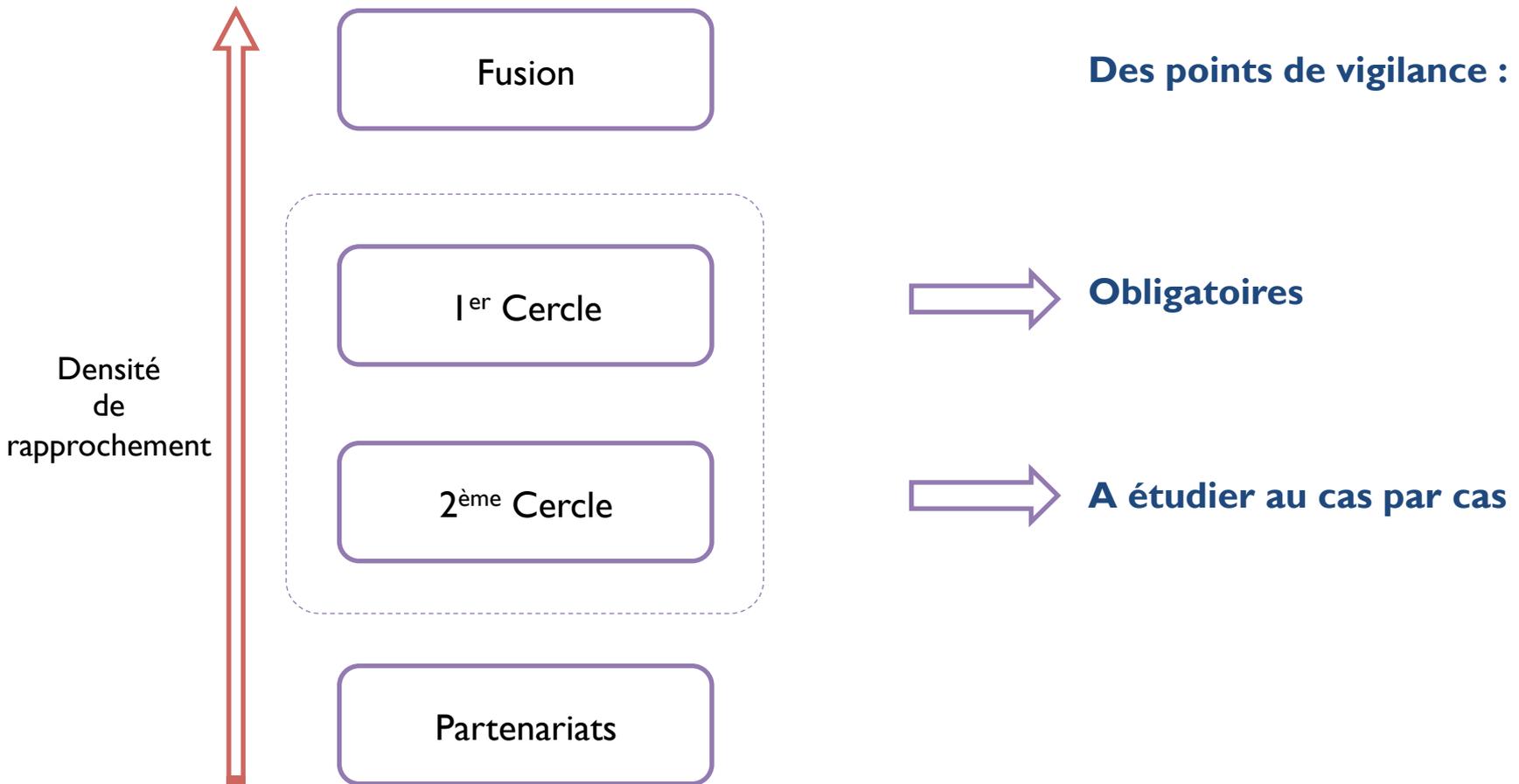
3. La nécessaire coexistence entre les groupes prudentiels et les autres

3.4 – Quelle coexistence ?

- ▶ L'ACPR impose une délimitation du groupe prudentiel dont elle contrôle les entrées et sorties
- ▶ Ce groupe prudentiel constituera le cœur de l'activité assurancielle, en-deçà des limites actuelles des groupes
- ▶ Or ces entités des groupes actuels qui ne rentreront pas dans le groupe prudentiel ont une place dans l'offre globale du groupe actuel, et rentrent le plus souvent dans un périmètre de consolidation comptable; pour des raisons de business ou pour des raisons d'affichage, le groupe cherchera à maintenir ces partenariats entre le groupe prudentiel et les autres membres du groupe
- ▶ D'où l'importance de ces liens qui sont appelés à se maintenir même s'ils relèvent d'une solidarité ni forte ni durable
- ▶ La remise à plat de tous ces partenariats « ni forts ni durables » peut représenter un chantier tout aussi important que celui de la constitution du groupe prudentiel
- ▶ Avec 2 entrées :
 - ▶ Le lien business, partenariat classique
 - ▶ La gouvernance, car le maintien dans le groupe large au-delà du groupe prudentiel peut poser la question de la gouvernance du groupe large, et donc la place ou non de ces partenaires qui poursuivent leur appartenance au groupe sans être dans le groupe prudentiel.

3. La nécessaire coexistence entre les groupes prudentiels et les autres

3.5 – Les points de vigilance (1/5)



3. La nécessaire coexistence entre les groupes prudentiels et les autres

3.5 – Les points de vigilance (2/5)

Gouvernance et Organisationnels

- ✓ « **ADN** » des structures souhaitant se regrouper : des incompatibilités évidentes ?
- ✓ **Organisation des structures**, aux niveaux politiques et opérationnels.

Différences de pratiques, entre les structures, à identifier avant l'entrée dans le groupe :

- ✓ **Risques, garanties et populations** assurées : quel positionnement historique ?
 - ✓ **Souscription/tarifification** des gammes standard, grands comptes, branches, etc. : quelles règles ?
 - ✓ **Provisionnement** : nature et règles de constitution des provisions, notamment pour les retraités en Santé ?
 - ✓ **Réassurance** : politique générale, partenaires historiques et niveau de protection des comptes et optimisation ?
 - ✓ **Gestion financière** : quelle politique, et notamment exposition au risque de taux d'intérêt, dans le contexte actuel de taux bas, et marges de manœuvre en matière de revalorisation future ?
 - ✓ **Nouveaux produits** : quelle politique (prévoyance, santé, retraite supplémentaire, autres)
 - ✓ **Action sociale** : quelle pratique ?
-

3. La nécessaire coexistence entre les groupes prudentiels et les autres

3.5 – Les points de vigilance (3/5)

Situation financière réelle de chacun des membres du groupe, avant et après regroupement :

- ✓ **Couvertures des exigences Solvabilité 2** : contraintes et éléments de richesses ?
Des taux de couverture très différents peuvent exister autour d'une moyenne voisine de 200% à fin 2014.
- ✓ **Comparaison des situations financières** : mesure de la parité ?
- ✓ **« Rentabilité » des affaires nouvelles** par activité (prévoyance, santé, dépendance, retraite supplémentaire, épargne, etc.) : est-elle mesurée ?
- ✓ **Principaux risques** auxquels chaque structure du groupe est exposée et quantification de ces risques, et notamment les risques « majeurs » et « critiques » ?
Ces risques sont-ils connus des administrateurs ?
Les administrateurs ont-ils la même « appétence au risque » ?
- ✓ **Liens avec des structures proches non soumises à « Solvabilité 2 »** (GIE, IRC, entreprises non assurantielles, etc.) : quels sont les impacts sur la solvabilité, sur les coûts ?
- ✓ **Fongibilité des fonds propres** : quels principes au sein du groupe ?

3. La nécessaire coexistence entre les groupes prudentiels et les autres

3.5 – Les points de vigilance (4/5)

Etat de préparation à Solvabilité 2, dans les faits, au niveau solo et au niveau groupe

- ✓ sur les **contraintes quantitatives du pilier 1** :
 - Méthodes : besoin d'homogénéisation et de derniers réglages,
 - Outils : pratiques diverses,
 - Procédures : en cours d'élaboration dans de nombreux cas,
 - Appropriations globalement en cours.

- ✓ sur le **système de gouvernance** et de **gestion des risques** :
 - AMSB : implication, nature des éléments de pilotage communiqués, politique des 4 yeux,
 - Fonctions clés : se mettent en place rapidement,
 - ORSA : pas encore un véritable outil de gestion des risques,
 - Politiques écrites : besoin important de formalisation des pratiques et de la gouvernance (rôles et responsabilités de chacun),
 - Externalisation : politiques variables d'un groupe à l'autre.

- ✓ sur le **reporting** :
 - à destination de l'ACPR : bonne préparation avec les Collectes,
 - à destination du Public : pas encore testé,
 - à usage interne : variable d'une structure à l'autre.

3. La nécessaire coexistence entre les groupes prudentiels et les autres

3.5 – Les points de vigilance (5/5)

Conventions d'affiliations, définition des principes et des responsabilités sur :

- ✓ Gouvernance (générale et quotidienne)
- ✓ Création de produits et tarifs
- ✓ Provisionnement
- ✓ Réassurance (au sein et à l'extérieur du groupe)
- ✓ Règles de refacturation des frais
- ✓ Gestion financière (au sein et à l'extérieur du groupe)
- ✓ Réalisation et communication des travaux prudentiels (rapports et états)
- ✓ Fongibilité des fonds propres
- ✓ Modalités et Conditions de résiliation

Pour mémoire, le dossier de déclaration préalable à l'affiliation, au retrait ou à l'exclusion d'une SGAM, d'une UMG ou d'une SGAPS (Cf. l'instruction n° 2015-I-17 de l'ACPR), prévoit notamment des comptes et bilan prévisionnels sur 3 ans et un rapport ORSA.

3. La nécessaire coexistence entre les groupes prudentiels et les autres

3.6 – Outils pour organiser la solidarité financière

De multiples outils existent pour assurer la solidarité financière entre structures, tels que :

- ✓ les dons ...
- ✓ les prêts :
 - classiques,
 - titres subordonnés,
 - certificats mutualistes ou paritaires.
- ✓ les partages de risque via des opérations de réassurance.

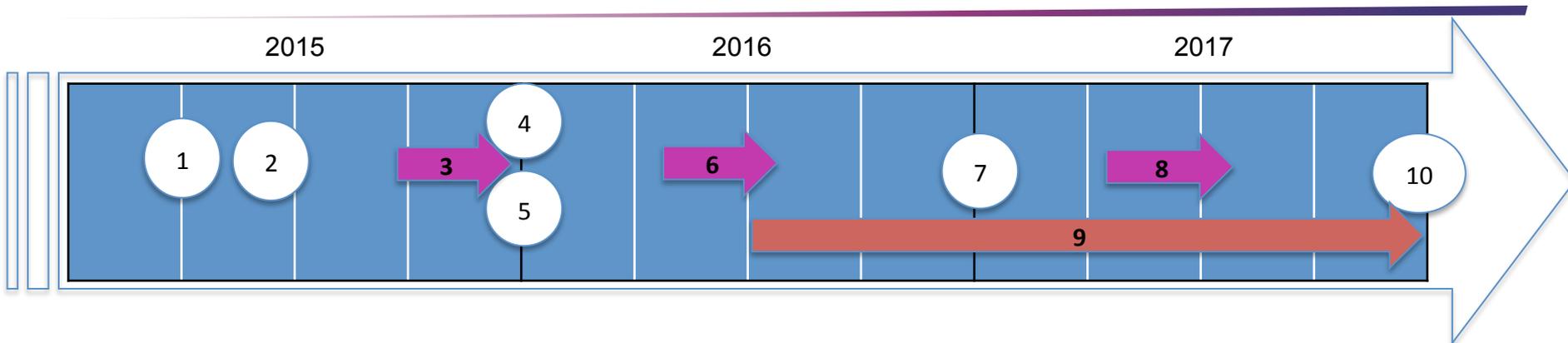
Ces outils doivent être mis en place en respectant les procédures prévues (intervention de l'AG, accords préalables de l'ACPR dans certains cas).

Le coût pour la structure bénéficiant de ces outils mérite d'être mesuré en amont, pour ne pas grever les frais à appliquer aux produits.

4 – La mise en œuvre opérationnelle

4. La mise en œuvre opérationnelle

4.1 – Le calendrier (1/2)



▶ Des échéances proches ...

▶ ... dans un contexte réglementaire très chargé :

- ▶ 1 1^{er} avril 2015 Entrée en vigueur des nouveaux contrats responsables
- ▶ 2 Fin SI 2015 : Ordonnance mentionnant les groupes Prudentiels
- ▶ 4-5 1^{er} janvier 2016 Démarrage ANI & Mise en œuvre Solvabilité 2
- ▶ 7 1^{er} janvier 2017 Démarrage du TPG (Tiers payant généralisé), DSN, etc.
- ▶ 10 31 décembre 2017 Suppression des GPP

▶ ... laissant peu de temps pour les décisions de gouvernance :

- ▶ 3 Fin 2015 Information ACPR sur le type de structure retenu
- ▶ 6 Mi 2016 AG's pour entériner les choix de structures
- ▶ 8 Mi 2017 (au plus tard) AG's pour entériner les changements (juridiques, gouvernances)

▶ ... et encore moins pour les adaptations opérationnelles (9)

4. La mise en œuvre opérationnelle

4.1 – Le calendrier (2/2)

▶ Des impacts à anticiper :

- ▶ Juridique
- ▶ Actuariel et financier
- ▶ Humain, Organisationnel et de Gouvernance

- ▶ *Quels GIE maintenir ou non ? Impacts humains, fiscaux, ...*
- ▶ *Que proposer aux entités qui ne voudront pas entrer dans le Groupe Prudentiel ?*
- ▶ *Quels dispositifs de solidarité ?*
- ▶ *Etc.*

▶ Un enchaînement de travaux qui ne peut plus attendre :

- ▶ Un **diagnostic** ... au plus tôt
- ▶ Une **étude de viabilité** ... pour un accord politique avant fin 2015 (demande ACPR)
- ▶ Des **travaux d'investigation** plus poussés ... pour préparer les instances de 2016 (IRP et AG)
- ▶ Des **montages juridiques** et des conventions (partenariales, financières, etc.) ... finalisés pour les instances de 2017

▶ Avec un **échancier** à construire selon :

- ▶ Le niveau de rapprochement choisi (partenariat, cercle 2, cercle 1)
- ▶ L'état d'avancement de vos travaux
- ▶ L'état de votre groupe (déjà constitué ou non)

4. La mise en œuvre opérationnelle

4.2 – Tenir compte des évolutions « classiques » ...

- ▶ Ce chantier nécessitera des transformations conséquentes. Mais, ce n'est **ni le premier ni le dernier** !
- ▶ Le monde de la protection sociale est « habitué » au flot des évolutions :

Réglementaires	Technologiques
<ul style="list-style-type: none">• Solvabilité 2• DSN <p><i>avec une accélération depuis 2013 :</i></p> <ul style="list-style-type: none">• ANI 2013, la fin des désignations et ses conséquences• Contrats responsables• ACS• Tiers Payant généralisé	<ul style="list-style-type: none">• Télécoms (le temps réel a permis de franchir toutes les frontières)• Internet (les informations sont accessibles partout et par tous les canaux)• Capacité de stockage (de l'information) et puissance de calcul
Marché	Sociétales
<ul style="list-style-type: none">• Frais de gestion• Qualité de services• Plateforme de Santé (sur le Collectif)• ...	<ul style="list-style-type: none">• Mentalité (individualisme, consumérisme, instantanéité, ...)• Modèle salarial

- ▶ Mais le secteur de la protection sociale saura-t-il **anticiper plutôt que subir** ?
- ▶ Cela nécessiterait une réflexion plus long terme, pas toujours facilitée par le morcellement des acteurs du marché ...

4. La mise en œuvre opérationnelle

4.3 – ... et évolutions « de rupture »

- ▶ Et cela n'est potentiellement rien au regard de la rupture probable du marché, si nous parcourons la presse :

Digitalisation

... **Data** ...

Changement de paradigme

« **Ubérisation** » de l'assurance

- ▶ Après l'arrivée à maturité des changements :
 - ▶ Comportementaux
 - ▶ Technologiques
- et des réticences, dont certains prennent conscience :
 - ▶ Contraintes juridiques sur l'information
 - ▶ Corporatisme

→ Les transformations **du métier** de l'assurance deviennent « possibles »

Déjà réalisées	A venir ...
<ul style="list-style-type: none">• Distribution : → Multi canal• Gestion et Relation Clients : → Gestion dématérialisée des flux Santé → Relation de proximité dématérialisée• ... et Communication !	<ul style="list-style-type: none">• Conception des offres et des services : → Big data et non plus tables d'expérience• Distribution des solutions : → Multi supports• Gestion et Relation Clients : → Transfert de charge• Pilotage technique et financier : → Big data et prévisions

4. La mise en œuvre opérationnelle

4.4 – Rester agile !

- ▶ De ces cascades de transformations, ou réformes, ou chocs, ...
... seuls les plus prévoyants s'en sortiront !

- ▶ Nous retiendrons pour eux 2 mots bien connus des assureurs :
 - ▶ **Anticiper :**
 - ▶ Les transformations sociétales et techniques
 - ▶ Les évolutions réglementaires
 - ▶ Les projets et les calendriers associés

 - ▶ **Mutualiser :**
 - ▶ Les projets
 - ▶ Les moyens humains et financiers

... pour éviter de se retrouver systématiquement « au pied du mur »

Contacts

Norbert GAUTRON	GALEA & Associés Actuaire associé	ngautron@galea-associes.eu 06 27 77 36 58
Laurence LAUTRETTE	LAUTRETTE & Associés Avocat associée	llautrette@lautrette-avocats.com 06 80 01 76 34
Jean-Marc LEVERRIER	JML Conseil Actuaire associé	leverrier@jmlconseil.com 06 70 83 03 08
Bruno DE LA PORTE	ADICEO Directeur associé	bdelaporte@adiceo.com 06 07 29 60 51