

Rapport de projet présenté devant un Jury de Soutenance

Expert ERM

Expert(e) Management des Risques Financiers et Assurantiels

Le 9 novembre 2017

Par : Iscia COLLET et Yann RIBOURG

Titre : Démarche ERM pour piloter les nouveaux portefeuilles d'assurance emprunteur d'un organisme d'assurance de petite taille

Confidentialité : NON OUI (Durée : 1an 2 ans)

La durée de confidentialité expire aux 31 décembre N+1 (1 an) ou N+2 (2 ans)

Les stagiaires s'engagent à ce que les données de l'Entreprise présentées dans le cadre des travaux de la formation (rapport de projet & présentation) respectent les règles relatives à la protection des données à caractère personnel conformément aux dispositions de la Loi informatiques et Liberté n°78-17 du 6 janvier 1978 modifiée par la Loi du 6 août 2004

Membres présents du Jury :

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Par ma signature j'autorise la publication sur un site de diffusion de documents actuariels du rapport de projet

(après expiration de l'éventuel délai de confidentialité)

Nom : COLLET
Prénom : Iscia
Signature du stagiaire


Si binôme :

Nom : RIBOURG
Prénom : Yann
Signature du stagiaire


Table des matières

Introduction	3
Le contexte : un organisme d'assurance spécialisé dans l'assurance emprunteur	4
Le marché de l'assurance emprunteur en France	4
L'acteur : un organisme d'assurance spécialisé, de petite taille	5
Processus de mise en place de nouveaux partenariats	6
La cartographie des risques.....	7
Zoom sur les risques de souscription, les risques réglementaires et les risques de gouvernance.....	9
Les risques de souscription	10
Les risques liés à la réglementation	14
Les risques de gouvernance	16
Dépendance entre ces différents risques.....	16
Programme de communication et de mise en œuvre opérationnelle.....	17
Les enjeux et les points clés	17
La mise en œuvre opérationnelle	18
Conclusion.....	23
Annexes.....	24
Annexe 1 : la Cartographie des risques	24
Annexe 2 : Key Risk Indicators	30
Annexe 3 : Vision matricielle des risques	33
Annexe 4 : Bibliographie	34
Annexe 5 : Questionnaire de David INGRAM.....	35
Annexe 6 : Grille de référence « droit à l'oubli » en date du 30/03/2017	54

Introduction

Plus de la moitié des français sont propriétaires de leur résidence principale¹ et une part des autres souhaite le devenir. Pour réaliser ce rêve, la plupart des ménages souscrivent un prêt sur lequel s'adosse une assurance proposant des garanties de remboursement du crédit (en partie ou entièrement) en cas de survenance d'une situation défavorable pour l'emprunteur (décès, arrêt de travail, chômage). Le but est de garantir le montage financier, tant pour l'emprunteur que pour l'établissement financier prêteur.

Parmi les propriétaires actuels, environ un tiers n'ont pas fini de rembourser leur prêt pour l'achat du logement et sont donc assurés contre ces événements.

L'assurance emprunteur concerne tous types de prêt mais près des ¾ des cotisations de l'assurance emprunteur concernent des prêts immobiliers². Nous nous focaliserons sur cette nature de contrats emprunteurs.

Malgré les nombreuses évolutions réglementaires des 10 dernières années dont l'objectif affiché par les Pouvoirs publics était l'ouverture à la concurrence, dans le cadre d'un prêt immobilier, la majeure partie des assurés souscrit l'assurance emprunteur auprès de la banque émettrice du prêt.

Bien qu'ayant peu d'impact en termes de part de marché, puisqu'une part stable (de 12% à 15% des contrats) se tourne vers une délégation d'assurance, l'ouverture à la concurrence a toutefois entraîné une baisse des tarifs sur le marché et fait évoluer les processus de vente des contrats d'assurance.

A ces évolutions réglementaires s'ajoute une évolution rapide et récente de la technologie digitale (non traitée spécifiquement dans ce mémoire), entraînant des prémices de modifications dans le processus de vente.

Ces multiples évolutions, passées et à venir, représentent un enjeu colossal en termes d'adaptabilité et de stabilité pour les organismes d'assurance de petite taille, spécialistes du risque emprunteur. Leur portefeuille historique, rentable, issu de contrats groupes distribués par des acteurs bancaires, est en quasi run off, et ils disposent souvent d'un important niveau de fonds propres. Cependant, pour s'adapter, les assureurs doivent faire évoluer leur modèle économique tout en affirmant leur spécialisation sur ce marché dont les engagements d'assurance sont particulièrement longs au regard des produits plus classiques.

Cette évolution du modèle économique a pour conséquence l'apparition de nouveaux portefeuilles d'assurés avec de nouveaux profils de risques, un développement rapide de l'activité, consommatrice en fonds propres du fait de la durée des engagements et des effets prudentiels de Solvabilité 2. Elle fait naître de nouveaux risques avec la multiplication des acteurs.

Dans ce mémoire ERM, nous nous attacherons à représenter ces risques spécifiques dans le cadre d'une structure de petite taille, à proposer une démarche ERM répondant à la problématique suivante : à partir d'un besoin de pilotage du pilier 1 de Solvabilité 2 avec peu d'informations, voire de nombreuses inconnues sur les profils de risques, comment piloter, adapter et accompagner ce nouveau modèle économique ? Le tout dans un contexte réglementaire, technologique et de concurrence en forte évolution.

¹ Au 1^{er} janvier 2016, 58% des ménages sont propriétaires de leur résidence principale selon une étude de l'INSEE <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2569374?sommaire=2587886&q=propriétaire>

² 73% des cotisations de l'assurance emprunteur concernent des prêts immobiliers selon un rapport de la FFA <https://www.ffa-assurance.fr/content/les-contrats-assurance-emprunteur-en-2016>

Pour les structures de petite taille, il est parfois difficile d'avoir en interne les compétences et le temps d'approfondir ces problématiques pourtant primordiales. La valeur ajoutée recherchée de notre mémoire est de construire une approche méthodologique adaptée et pertinente à la situation spécifique présentée, par une démarche ERM dédiée, en vue de compléter la politique de gestion des risques.

Notre ambition est de montrer qu'une démarche ERM peut permettre d'optimiser les moyens à mettre en place pour piloter ce type de nouvelles activités, sans oublier les facteurs fondamentaux de risques sous-jacents.

Dans un premier temps, nous présenterons le processus de mise en place de nouveaux partenariats pour identifier les points clés, sources potentielles de risques à étudier. Nous construirons une cartographie exhaustive des risques avant d'analyser certains facteurs de risques (risques de souscription, réglementaires), sous l'angle spécifique de la taille réduite de la structure, de l'activité d'assurance emprunteur et de son modèle économique multi-partenaires.

Dans un second temps, pour ces facteurs de risques, nous identifierons les méthodes de détection, de mesure et de contrôle des risques sur la base d'indicateurs de suivi.

Enfin, nous préparerons le programme de communication et de mise en œuvre opérationnelle de la démarche (de la direction à tous les opérationnels), dans la perspective d'accompagner l'évolution de la culture d'entreprise.

Le contexte : un organisme d'assurance spécialisé dans l'assurance emprunteur

Le marché de l'assurance emprunteur en France

L'assurance emprunteur propose aux assurés un remboursement du prêt sous forme de capital ou d'échéances périodiques de remboursement, en cas de survenance d'un événement défavorable (décès, arrêt de travail ou perte d'emploi) limitant sa capacité de remboursement. C'est une assurance facultative qui est dans la majorité des cas nécessaire puisque demandée par l'établissement de crédit, voire notifiée dans l'acte notarié.

L'assurance emprunteur enregistrait 8,8 Md€ de primes annuelles collectées³ pour toutes les garanties décès, arrêt de travail et perte d'emploi, en France en 2016.

Selon une étude de la Fédération Française des Assurances (FFA), en 2016, 70% des cotisations étaient souscrites au titre de la garantie décès, 27% au titre de la garantie incapacité/invalidité et 3% au titre de la garantie perte d'emploi.

Selon la même étude, en 2016, 73% des cotisations d'assurance emprunteur étaient souscrites pour la couverture d'un prêt immobilier (nous nous focaliserons sur ce cas), 21% pour la couverture d'un prêt à la consommation et 6% pour la couverture d'un prêt professionnel. Ces chiffres sont stables depuis 2013.

³ Source FFA : <https://www.ffa-assurance.fr/content/les-contrats-assurance-emprunteur-en-2016>

Ce marché a subi de très nombreuses évolutions réglementaires depuis 10 ans environ avec un objectif des Pouvoirs publics d'ouverture à la concurrence dans le but de limiter les marges jugées excessives dans les offres d'assurance emprunteur. Cette concurrence a entraîné une baisse des tarifs sur le marché et fait évoluer les processus de vente des contrats d'assurance.

Les évolutions réglementaires majeures sont :

- 2010 - Loi Lagarde : information obligatoire plus précise et plus complète, possibilité de substituer le contrat d'assurance groupe de la banque par un contrat autre dès lors que les garanties sont équivalentes ;
- 2014 - Loi Hamon : possibilité de résilier le contrat dans la première année d'existence, moyennant de le remplacer par un contrat équivalent ;
- 2017/2018 - Loi Sapin 2 : possibilité de résilier à tout moment le contrat d'assurance emprunteur après la 1^{ère} année, moyennant de le remplacer par un contrat équivalent ;
- 2017 - Droit à l'oubli pour certaines pathologies en rémission : impact sur la sélection médicale à l'entrée dans le contrat.

Malgré cela, nous observons peu d'impact sur le taux de délégation avec une part stable de 12 à 15% des contrats avec délégation par rapport aux solutions des contrats groupes bancaires. Cependant, les pratiques tarifaires ont évolué (plus de segmentation) et les services de vente se sont renforcés chez les bancassureurs (possédant une majorité de part de marché) pour faire face à la concurrence des autres acteurs distributeurs, comme les courtiers.

L'acteur : un organisme d'assurance spécialisé, de petite taille

Nous nous plaçons dans la vision d'un acteur de petite taille, organisme spécialisé dans l'assurance emprunteur.

L'assureur est un acteur riche d'un portefeuille historique rentable issu de contrats groupes en quasi run off, distribués par des acteurs bancaires. L'assureur dispose d'un niveau important de fonds propres. Cet assureur a une gouvernance autonome de tout autre acteur du marché.

Pour s'adapter à l'évolution récente du marché, l'assureur a fait évoluer son modèle économique, tout en affirmant sa spécialisation sur ce marché dont les engagements d'assurance sont longs.

En partenariat avec plusieurs réassureurs, notre acteur est amené à concevoir et distribuer, via des courtiers spécialisés et/ou grossistes, des produits d'assurance emprunteur à tarification fortement segmentée et avec une sélection médicale dédiée. Eventuellement, des conventions de délégation de gestion peuvent être admises dans le dispositif.

Cette évolution du modèle économique a pour conséquence l'apparition de nouveaux portefeuilles d'assurés avec de nouveaux profils de risques, un développement rapide de l'activité, consommatrice en fonds propres du fait de la durée des engagements.

Cette nouvelle activité, avec notamment une multiplication des partenaires, fait naître de nouveaux risques et nécessite une adaptation de sa politique de gestion des risques.

Processus de mise en place de nouveaux partenariats

Plusieurs cas de figure se produisent. Nous présentons le processus en passant par les différentes étapes : la création, la distribution, la gestion du produit et son pilotage technique et prudentiel.

La création de produit : l'assureur ou le réassureur

- Partant d'un besoin dédié, d'une niche de population à assurer, voire d'un processus spécialisé de distribution, l'assureur crée un produit et va trouver un partenaire courtier distributeur qui se chargera de la vente du produit, avec intervention ou non d'un réassureur.
- En recherche d'un porteur de risque pour un produit spécifique, un réassureur apporte une affaire à l'assureur.
- Un acteur du marché (par exemple un courtier) cherche à mettre en place un nouveau produit (par exemple une offre particulière ou une réponse à une population de niche). Il organise un appel d'offre auprès des acteurs spécialisés pour choisir une solution. L'assureur, seul ou avec d'autres partenaires, répond à cette demande.

La distribution du produit : l'assureur ne dispose pas de réseau de distribution et fait appel à des spécialistes de la distribution comme les courtiers pour la commercialisation de sa gamme.

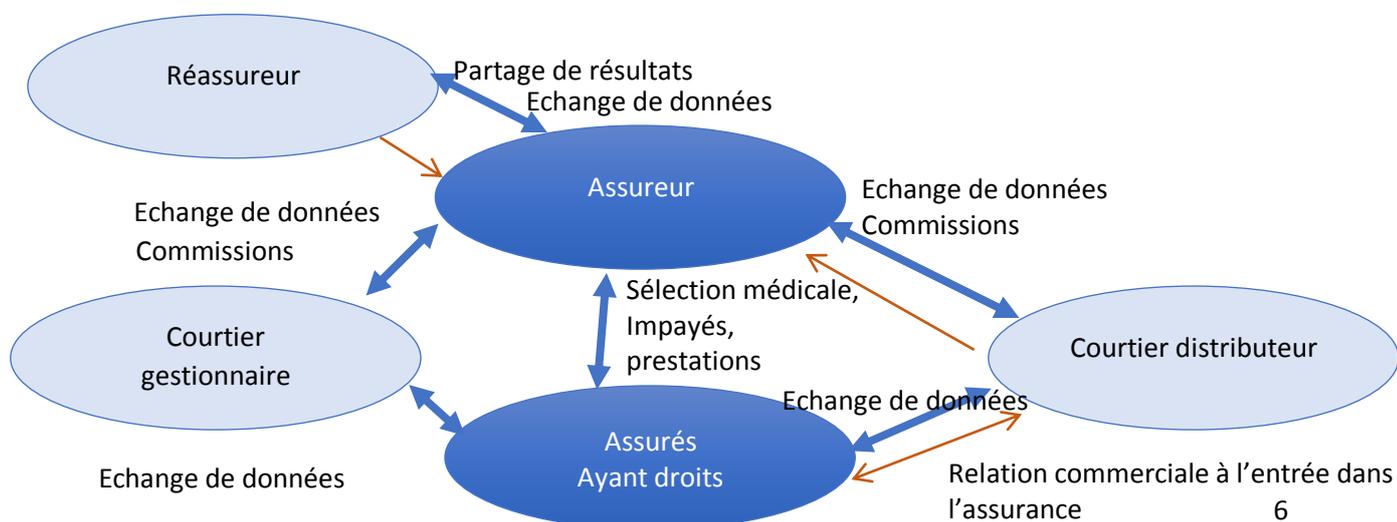
La gestion du produit : l'assureur peut gérer seul le produit ou mettre en place une délégation de gestion avec un courtier gestionnaire. Cette délégation peut intervenir à plusieurs niveaux (entrée dans l'assurance, gestion des contrats et des primes, prestations,...)

Le pilotage technique et prudentiel du produit : domaine réservé de l'assureur, il repose toutefois sur un échange fiable et complet de données comptables et statistiques avec les différents partenaires pour mesurer les spécificités liées au produit et à la population assurée.

Le schéma suivant présente les différents partenaires et l'ensemble des interactions existantes.

Légende :

- ← Relation commerciale (apport d'affaire/recherche de partenariat)
- Processus d'adhésion, de gestion et de pilotage



Notons que par rapport à un bancassureur, les échanges de données dynamiques sont plus complexes et la relation clients est indirecte et uniquement dans des situations isolées (sélection médicale, prestations). Ainsi, outre le fait d'être en contact direct avec l'emprunteur par l'offre bancaire, le bancassureur dispose d'informations quasi à jour sur l'assuré pour l'offre d'assurance. Il obtient de fait une avance compétitive. En synthèse, notre assureur a construit un modèle économique en B to B (et non en B to C comme le bancassureur), avec de nombreuses interactions entre les partenaires. L'enjeu est alors de construire le pilotage de l'ensemble, non seulement à la mise en place d'un nouveau produit mais surtout pendant toute sa durée, avec les inévitables changements d'interlocuteurs et autres évolutions des systèmes d'information.

La cartographie des risques

En nous basant sur le schéma précédent, nous avons cartographié les risques en sept grandes familles :

- les risques commerciaux
- les risques de souscription
- les risques opérationnels
- les risques financiers
- les risques liés à la réglementation
- les risques de réputation
- les risques de gouvernance

En raison du nombre important d'acteurs et de la combinatoire des montages possibles entre eux, nous avons concentré notre analyse sur le schéma des processus présenté dans la partie précédente. Il s'agit donc d'une approche bottom-up. Pour chaque processus, nous avons identifié plusieurs risques majeurs.

Nous avons identifié 45 risques potentiels à suivre au sein de ces 7 familles. Toutefois, nous avons concentré notre analyse sur 5 risques spécifiques de par la nature du modèle économique de notre assureur, sa petite taille ou la nature de son activité d'assurance emprunteur. La cartographie complète, l'explication individuelle des risques, la notation en occurrence/impact et les processus d'atténuation des risques sont présentés en Annexe 1 de ce mémoire.

Il convient toutefois de garder à l'esprit qu'une cartographie peut donner une image faussée des risques puisqu'ils peuvent être dépendants les uns des autres, en se combinant avec des effets de seuils possibles. Nous reviendrons sur cette problématique dans un paragraphe spécifique.

Nous avons dans un second temps effectué des entretiens avec les professionnels de ce secteur au sein d'un acteur représentatif de notre cas étudié, pour nous assurer que cette cartographie était suffisamment exhaustive par rapport aux enjeux que nous souhaitons représenter. Ces entretiens nous ont également permis d'affiner les mesures de chaque risque.

En effet, pour chaque risque, nous avons noté de 1 à 4 les impacts financiers et les risques d'occurrence, en utilisant une correspondance explicite en lien avec les activités opérationnelles pour rendre plus concret l'évaluation avec les personnes interviewées. Il est en effet difficile d'afficher une mesure objective et partagée par tous les acteurs : nous avons défini quelques règles pragmatiques pour faciliter cette démarche (Cf. Annexe 1 pour plus de détail). Notre travail a conduit à la

construction d'une matrice, représentant les risques bruts sur leur double échelle Occurrence/Impact financier (la référence aux abréviations concernant les noms des risques se trouve en [Annexe 1](#), dans la cartographie complète). Les matrices de représentation des risques sont disponibles en [Annexe 3](#).

Afin de maîtriser les termes de notre cartographie et de prendre en compte les dernières actualités (réglementaires notamment), nous avons fait le choix de créer notre propre cartographie. Nous avons toutefois vérifié postérieurement que notre cartographie était cohérente avec des cartographies déjà existantes. Nous avons également vérifié dans la littérature spécialisée que les composantes usuelles des cartographies étaient représentées au sein de notre travail, notamment les 5 composantes des principes CoSo, à savoir : les risques de gouvernance et de culture, les risques de stratégies et objectifs, les risques dans l'exécution, les risques d'information, communication et reporting et enfin les risques de monitoring et pilotage.

Nous avons ensuite évalué une vision du risque brut, puis du risque net suite au recensement des processus d'atténuation du risque existants (DRM). Les matrices de représentation des risques sont disponibles en [Annexe 3](#).

Enfin, pour chaque risque identifié, nous avons assigné un Risk Owner, c'est-à-dire un responsable au sein de l'assureur. Ce dernier fait partie des grandes fonctions habituelles d'un assureur pour tenir compte de la séparation des responsabilités, d'éventuels risques de conflits d'intérêt, tout en respectant le principe de proportionnalité.

Pour vérifier que nos entretiens n'ont pas soumis notre travail à un biais psychologique tendant à influencer notre vision des risques, nous avons vérifié sur les matrices présentées en [Annexe 3](#) qu'ils étaient répartis de façon relativement homogène et que les DRM avaient permis d'améliorer les notations en occurrence et/ou en impact financier de nos risques.

Toutefois, conscients de ce biais psychologique de nos interlocuteurs, nous avons proposé d'utiliser le questionnaire de David INGRAM, pour disposer d'une photographie des attitudes face au risque. Nous reviendrons sur ce point dans la dernière partie communication du mémoire.

La représentation synthétique du passage des risques bruts aux risques nets est présentée ci-dessous, permettant d'afficher la diminution des risques classés dans la partie en rouge, considérée comme celle la plus sensible pour l'assureur.

Nombres de risques présents dans chaque case de la cartographie des risques BRUTS					Nombres de risques présents dans chaque case de la cartographie des risques NETS				
REALISEE	1	2	7	2	1	4	2	0	
FORTE	0	2	4	4	1	2	5	0	
MODEREE	0	2	3	1	2	5	2	1	
FAIBLE	5	1	7	4	10	4	4	2	
Occurrence / Impact Financier	FAIBLE	MODERE	FORT	TRES FORT	FAIBLE	MODERE	FORT	TRES FORT	

Dans la suite de ce mémoire, nous allons étudier plus particulièrement les risques suivants :

- le risque de souscription lié à l'immaturation des produits et à la rémunération des tiers qui apparaît spécifique au modèle économique et à l'activité d'assurance emprunteur (appelé SOU12 dans notre cartographie) ;
- Le risque de souscription lié au risque de chute, qui apparaît spécifique au modèle économique et à l'activité d'assurance emprunteur (appelé SOU13 dans notre cartographie) ;
- Le risque lié à la réglementation Loi Sapin 2, spécifique à l'activité d'assurance emprunteur (appelé REG32 dans notre cartographie) ;
- Le risque lié à la réglementation par l'évolution du droit à l'oubli, spécifique à l'activité d'assurance emprunteur (appelé REG33 dans notre cartographie) ;
- Le risque lié à la réglementation par la directive sur la distribution DDA, spécifique au modèle économique de notre assureur (appelé REG38 dans notre cartographie).

Dans notre représentation matricielle 4x4 des risques bruts et nets, 4 des risques ci-dessus sont jugés importants en risques bruts et 3 le restent dans notre vision des risques nets, les risques de souscription liés à l'immaturation des produits et à la rémunération des tiers étant limités à la suite des mesures d'atténuation (travail collaboratif entre l'assureur et le réassureur en amont et en aval de la conception du montage).

Cartographie des risques bruts

REALISEE		REG32 ; REG38 ;	SOU12 ;	
FORTE				REG33 ;
MODEREE				
FAIBLE			SOU13 ;	
Occurrence / Impact Financier	FAIBLE	MODERE	FORT	TRES FORT

Cartographie des risques nets

REALISEE		REG32 ; REG38 ;		
FORTE		SOU12 ;	REG33 ;	
MODEREE				
FAIBLE			SOU13 ;	
Occurrence / Impact Financier	FAIBLE	MODERE	FORT	TRES FORT

Zoom sur les risques de souscription, les risques réglementaires et les risques de gouvernance

Pour chacun de ces risques, une explication du risque et des processus d'atténuation se trouvent dans la cartographie de l'Annexe 1. Nous avons également identifié des indicateurs de suivi du risque (KRI), en déclinant également leur fréquence de suivi.

Notons que les valeurs intrinsèques observées par ces KRI ne sont pas à considérer seules. Le suivi doit s'effectuer en étant vigilant sur leur évolution, sur les ruptures de tendance. Il conviendra également d'être attentif à leur adaptation au fur et à mesure des étapes de changement identifiées, en s'interrogeant sur l'historique des valeurs précédentes. En résumé, la seule analyse chiffrée des indicateurs est insuffisante. L'important réside dans l'analyse collective des indicateurs avec les acteurs

concernés, en s'interrogeant sur les signes, même faibles, issus à la fois des résultats chiffrés et des commentaires qualitatifs recensés.

L'Annexe 2 présente ces risques au sein de la cartographie et les KRI identifiés.

Notons que de nombreux KRI sont cohérents avec les indicateurs déjà existants au sein de l'assureur. D'autres échanges de données sont à prévoir avec les partenaires, ce qui nécessitera une animation accrue du réseau de distribution. En parallèle, une montée en charge des compétences des collaborateurs de l'assureur sera aussi nécessaire, voire des recrutements sur certains postes à plus forte expertise. Par exemple, il pourra être difficile pour un commercial habitué aux relations intuitu personae de mettre en place un suivi systématique des partenaires, nous estimons que dans de tels cas de figure le recrutement d'un assistant commercial s'avèrera nécessaire pour éviter les conflits d'intérêts et la réticence des équipes en place.

Cet assistant travaillera en collaboration avec les commerciaux et l'équipe partenariat. Le commercial est en charge de la mise en place de la relation commerciale ; l'équipe partenariat est en charge de l'audit des partenaires (respect de la délégation accordée via le protocole dédié). L'assistant commercial interviendra pour l'aide à la mise en place de la Directive DDA et le suivi des indicateurs commerciaux en comité ainsi qu'avec les partenaires par rapport aux objectifs de vente et des populations cibles souhaitées par l'assureur.

Les risques de souscription

Les risques de souscription se déclinent en 7 risques :

- risque de fausse déclaration
- risque d'erreur d'application du tarif aux critères de l'assureur
- risque de rentabilité
- risque d'anti-sélection
- risque de tables
- risque lié à l'immaturation des produits et rémunération des tiers
- risque de chute

Ils regroupent des risques principalement liés à des problèmes de tarification (dans différents maillons de la chaîne). L'assureur portant des engagements de long terme (jusqu'à 30 à 35 ans pour des crédits immobiliers), une dérive des risques de souscription peut avoir des effets importants.

Or, nous nous intéressons à des portefeuilles récents, qui ne se comporteront probablement pas comme les portefeuilles historiques. Une gestion adaptée de ces risques est primordiale pour la pérennité de l'assureur. L'assureur est ainsi confronté pour chacun de ses risques à un manque de données et à un changement de comportement des assurés lié d'une part à une évolution des comportements (nouvelles tendances comme par exemple des prêts immobiliers accordés sur des durées plus longues) et à des risques de fluctuations autour de ces nouvelles tendances.

Parmi ces risques, les risques liés à l'immaturation des produits et à la rémunération des tiers et les risques de chutes nous ont paru les plus spécifiques.

En effet, même si le risque d'anti-sélection est particulièrement aggravé :

- en termes de fréquences : par les pratiques commerciales des courtiers (il est d'usage de constater que le courtier envoie ses demandes de devis les plus difficiles, notamment en termes d'acceptation médicale, au début du partenariat),
- en termes d'impact : par l'horizon de temps très long qui engage l'assureur,

Nous avons estimé que ces risques ne seraient pas davantage soulignés dans ce mémoire puisqu'ils sont relativement courants en assurance.

Les risques associés à l'immaturation des produits et à la rémunération des tiers sont liés au modèle économique de notre assureur, et à son activité emprunteur dans un contexte de lancement de nouveaux produits. Les différents partenaires et les systèmes de commissionnement sont négociés en amont du lancement du produit. Or, nous avons signalé que l'historique ne pourra pas être représentatif des résultats des nouveaux produits.

Ces risques sont aggravés par le risque de chute qui va évoluer pour deux raisons structurellement différentes :

- d'une part la durée des crédits immobiliers augmente. Or, le risque de rachat du prêt immobilier impacte directement le rachat de l'assurance emprunteur. Le risque de rachat augmente avec la durée (d'une part pour des raisons de revente du bien immobilier mais également parce qu'une variation de taux aura un impact d'autant plus significatif que la durée est importante) ;
- d'autre part, la Loi Sapin 2 autorise les assurés à résilier leur assurance annuellement à compter de 2018, pouvant favoriser la recherche d'une offre d'assurance plus performante (tarif plus avantageux).

Il y a donc un risque de changement de tendance dans les chutes historiques mais également un risque qui pourrait se déclencher « en chaîne » avec un effet de seuil. Ce qui en fait un risque très sensible pour l'assureur, pouvant perturber défavorablement l'équilibre économique prévu initialement.

Notons également que la concurrence, et notamment les bancassureurs, disposent d'un avantage stratégique pour la gestion de ce risque. Ils peuvent intervenir directement auprès du client, dès que celui-ci affiche la volonté de racheter son prêt immobilier, ou de modifier la délégation d'assurance et ils sont en mesure de mettre en place des politiques commerciales qui peuvent être très agressives, comparées aux outils de mitigation des risques dont dispose notre assureur.

Si le risque de chute peut être vu comme un bénéfice technique (fin de l'aléa et baisse de la durée de l'engagement), il entraîne une perte de rémunération, selon la structure de partage du résultat mise en place avec les partenaires. Ce point peut être accentué par le mécanisme de précompte, voire d'escompte de commissions, donnant plus d'importance à la rémunération servie en début de vie du contrat (première année très souvent).

Afin d'éviter et d'anticiper le problème de partage de résultat, nous avons imaginé mettre en place deux approches, en impliquant les équipes opérationnelles de souscription, le réassureur et l'équipe commerciale en charge du suivi de la distribution auprès des courtiers :

- approche prospective : en relation avec le réassureur, il conviendra de comparer les modèles de projection (incluant les calculs de marges) afin de négocier le commissionnement des

partenaires sur des bases les plus équilibrées possibles en amont et de suivre les paramètres utilisés en input et les flux techniques pendant la vie du produit ;

- un échange périodique avec les courtiers, pour partager un retour d'expérience et adapter, si nécessaire, les méthodes de distribution. Les courtiers étant en relation directe avec les clients, ils sont les plus à même de juger le risque de chute et les pratiques commerciales des concurrents bancassureurs.

Cette approche est particulièrement sensible pour l'assureur, notamment en raison de sa petite taille. Nous avons déjà observé que la force du modèle économique repose sur l'équilibre entre tous les acteurs partenaires : assureur, réassureur, courtier, gestionnaire. Chacun des acteurs peut avoir des objectifs différents en fonction de ses intérêts propres et c'est l'assureur qui est le garant à long terme de l'équilibre économique du modèle. La question cruciale est donc d'animer avec raison et avec objectivité, par cette proposition d'approches, le suivi et l'évolution des partenariats.

Il est intéressant de noter que la directive sur la distribution, qui entrera en vigueur en 2018, devrait modifier les pratiques commerciales et entraîner une plus grande transparence sur les commissionnements des partenaires. Ainsi, les risques « immaturité des produits et rémunération des tiers » pourraient profiter d'un contexte réglementaire favorable à la remise à plat des pratiques actuelles en termes de partage des résultats. Cela peut être un atout pour l'assureur de petite taille.

L'objectif recherché par cette démarche est de fiabiliser et de commenter l'approche prospective du business plan initial. Cela nécessitera non seulement une communication accrue avec les réassureurs, mais également une comparaison, dans le temps, entre les données récoltées et les hypothèses utilisées pour les projections. Un seuil d'alerte devra être défini au préalable quant à l'écart accepté entre les hypothèses techniques et financières et les réalisations. La mise en place de ce seuil de déviation entre le risque et le modèle sera fixé par la Direction, en accord avec la tolérance au risque de l'assureur. Il est suivi par l'équipe actuarielle qui devra malgré tout remonter le plus en amont possible les signaux même faibles. A noter toutefois que pour suivre les indicateurs, une notion temporelle est importante. Ainsi, la déviation de certains indicateurs de sinistralité sera plus délicate à commenter, comme par exemple la sinistralité décès, volatile par nature, pouvant être influencée par les conséquences de la sélection médicale, le droit à l'oubli,...

Nous proposons pour la mise en place de ces indicateurs, de suivre en valeur absolue les hypothèses et les réalisations, mais également de les comparer par une démarche de ratio de vraisemblances. Rappelons que la méthode de vraisemblance permet de comparer des réalisations à une hypothèse H_0 et d'en déduire une probabilité que l'hypothèse H_0 soit vraisemblable aux vues des réalisations. Un seuil concernant cette probabilité devra être discuté. Ce seuil ne devra pas être suivi uniquement par rapport à lui-même car le ratio de vraisemblance ne permet pas de distinguer de nouvelles tendances. Il donne le même poids à toutes les réalisations et pourra ne pas être assez prompt à détecter une rupture. Il pourrait être intéressant de coupler cette démarche avec une approche par moyenne mobile, afin de se concentrer sur les dernières réalisations uniquement.

Enfin, l'actuariat effectuera des projections réactualisées, en se servant des nouvelles données dès que possible, afin non seulement de confronter les hypothèses comme nous l'avons déjà vu, mais également de détecter leur impact sur les résultats du modèle c'est-à-dire sur la marge de l'assureur in fine.

Ces indicateurs devront être suivis au moins mensuellement. Ces indicateurs devront également être discutés lors des points avec les partenaires courtiers puisqu'ils seront d'autant plus impactants que la distribution des produits sera rapide.

Prenons l'exemple discuté ci-dessus du risque de chute. La fin du contrat d'assurance emprunteur peut avoir plusieurs motifs :

- Remboursement du prêt à l'échéance
- Décès
- Retrait anticipé par rachat total ou partiel du prêt

Ces motifs sont renseignés dans le système d'information par les gestionnaires qui doivent les qualifier précisément. Toutefois ces critères ne sont pas toujours bien compris et les motifs réels de résiliation ne sont pas toujours connus, notamment pour séparer une résiliation d'ordre économique (remboursement anticipé du prêt) de celle motivée par un départ volontaire du contrat (tarification inadaptée, mauvais service apporté). Ainsi, il conviendrait d'ajouter des motifs comme :

- résiliation Loi Sapin 2
- résiliation Loi Hamon

Un important travail de formation des équipes de gestion devra être mené afin que les équipes soient en mesure d'effectuer ces qualifications et soient sensibilisées à la nécessité pour l'entreprise d'obtenir des données fiables à ce sujet. L'équipe commerciale est également concernée pour obtenir, le cas échéant, une aide du distributeur sur les raisons des fuites identifiées. Le distributeur est en effet partie prenante dans le montage financier et sa rémunération peut être remise en cause si de nombreux clients quittent le portefeuille.

Prenons l'exemple d'un taux de résiliation anticipée des contrats d'assurance emprunteur observé à 7%. Cela place l'assurance emprunteur parmi les assurances les plus stables du marché. En parallèle, le marché de l'assurance MRH enregistre des taux de résiliation autour de 20%. La mise en place des indicateurs de suivi du risque de chute passe par plusieurs étapes :

- l'approfondissement des qualifications de résiliations
- le suivi du taux de retrait anticipé et des qualifications des résiliations.

Si notre hypothèse est de 7% de résiliations, nous proposons :

- un premier seuil de 1% en valeur absolue (c'est-à-dire des retraits de 8%) pourra être déterminé comme niveau d'alerte pour le service gestion et les équipes commerciales. Les équipes commerciales contacteront les partenaires concernés afin d'estimer qualitativement le taux de retrait observé.
- une seconde étape, en cas de doute des équipes quant à la justification des taux observés ou si un second seuil (par exemple de 10%) est atteint, le comité exécutif devra être informé afin qu'il prenne les décisions adéquates en termes de politique commerciale. En parallèle, l'équipe actuarielle peut communiquer l'étude de sensibilité du taux de résiliation, à la fois sur la marge de l'assureur et sur sa solvabilité pour communiquer sur les impacts des observations.

Les risques liés à la réglementation

Les risques liés à la réglementation concernent les textes parus dont les interprétations au niveau de la jurisprudence ne sont pas encore connues, ou les textes qui vont évoluer. Ils se déclinent en 9 risques :

- Loi Sapin 2
- Evolution du droit à l'oubli
- Protection de la clientèle
- CNIL et archivage des données
- Anti blanchiment, gel des avoirs, PPE, terrorisme
- Confidentialité médicale
- Directive sur la Distribution
- Envergure des réformes
- Risque juridique

Ils regroupent des risques principalement liés à des problèmes d'évolution réglementaire et impactant potentiellement tous les postes de l'organisation : de la conception des produits (comme la directive nommée Gender Directive de 2012 interdisant la tarification de l'assurance selon le sexe de l'assuré), à la distribution des produits (avec la directive sur la distribution qui entrera en vigueur en 2018), à la protection des données individuelles, ou des réformes impactant jusqu'à l'organisation de l'entreprise comme Solvabilité II.

La réglementation peut impacter tous les processus et toute l'organisation de l'entreprise et évolue sans cesse. Par ailleurs, le risque de non-conformité à la législation a des impacts en termes de sanctions possibles. Ajoutons qu'au-delà des évolutions réglementaires, il peut également y avoir des évolutions d'interprétation des tribunaux. Nous avons par exemple noté un renforcement de la volonté de protection des assurés avec un risque de remise en cause des contrats par les tribunaux qui pourrait être lié à une vision considérée comme déséquilibrée entre les intérêts des assurés et des assureurs dans l'exécution, par la modification récente du Code civil introduite par la Loi TAUBIRA sur le contrat.

Pour illustrer cette phase, nous pouvons prendre l'exemple de l'évolution du droit à l'oubli. Il est désormais interdit, dès lors que le candidat à l'assurance au moment de la phase de sélection des risques à l'entrée dans l'assurance emprunteur l'exige (sélection médicale en l'occurrence ici), de poser des questions sur le passé médical du candidat à l'assurance, au-delà d'un nombre précis d'années. Ces règles « d'oubli » du passé varient d'une pathologie à l'autre et concernent principalement les personnes atteintes d'un cancer, en phase de rémission ou de guérison (Cf. Annexe 6 avec la dernière grille de référence du 30/03/2017). Notre propos n'est pas de juger de l'opportunité d'une telle mesure, conséquence d'un choix politique et sociétal. En revanche, cette nouvelle pratique entraîne des impacts dans le pilotage de la connaissance de la sinistralité du portefeuille emprunteur de l'assureur. Et donc un impact sur le niveau de sinistralité. La difficulté de cette décision exogène est qu'elle n'a pas d'impact immédiat et fort sur le portefeuille, par exemple visible avec un accroissement brutal de la sinistralité.

L'idée est plutôt d'organiser, sous un nouvel angle, le pilotage et la surveillance de la population du portefeuille de l'assureur. Posée différemment, la question est la suivante : comment détecter une dérive de la sinistralité par l'arrivée dans l'assurance d'une population auparavant exclue de l'assurance et maintenant admise, sans disposer de l'historique de son dossier médicale ? Ou, encore

explicitée autrement, comment isoler cette « sur sinistralité » spécifique par rapport à une dérive plus classique de la sinistralité (problème de tarification ou anti sélection) ?

Pour objectiver cette source d'inquiétude pour l'assureur, nous proposons deux approches :

- Une approche quantitative, par la mesure mensuelle du nombre de dossiers étudiés par la souscription médicale et par le ratio du nombre de ces dossiers par rapport à l'ensemble des dossiers, pour chaque portefeuille de l'assureur. Cela peut permettre d'identifier une évolution anormale de la sinistralité ;
- Une approche qualitative, par la mise en place d'un retour d'expérience dans deux comités périodiques ad hoc réunissant, pour le premier, le médecin conseil, le responsable de la souscription médicale, le responsable commercial et le responsable de la gestion des risques. Le but est de partager le ressenti des différents acteurs sur ce point précis, à partir de décisions prises dans la période observée. Pour le second, une analyse de la population sinistrée avec le médecin conseil, le responsable des prestations et le responsable de la gestion des risques peut permettre d'identifier les situations des personnes sinistrées qui auraient peut-être conduit à une décision différente à l'entrée dans l'assurance.

En outre, pour accompagner la maîtrise de l'information liée au droit à l'oubli, il pourra être utile d'établir la liste des partenariats directement concernés. Il s'agit par exemple de tous les partenariats mis en place pour les risques dits « aggravés » qui concernent des pathologies spécifiques. Il sera donc utile de mesurer l'impact potentiel immédiat et d'organiser une veille permanente. En effet, le droit à l'oubli est amené à évoluer dans le temps, en fonction des améliorations médicales observées.

Par ailleurs, ce risque est également renforcé par la Loi Sapin 2 qui offre la possibilité aux assurés de résilier annuellement leur assurance. Pour un assuré au profil de risque aggravé entrant dans le périmètre du droit à l'oubli, résilier son assurance emprunteur aux termes de la période de rémission s'avèrerait gagnant puisqu'aucune surprime ne pourrait lui être imputée au titre de la pathologie passée. Ce type de comportement peut avoir un impact à terme sur la sinistralité de l'assureur.

L'évolution du droit à l'oubli combinée à la Loi Sapin 2 pourrait donc également avoir un impact sur les risques de chutes présentés dans le chapitre précédent.

Les approches ci-dessus restent valables dans un tel cadre, mais il conviendra également de préparer la direction à des scénarios tels que décrits ci-dessus, d'autant plus que ces scénarios peuvent engendrer des rachats massifs.

L'approche quantitative citée ci-dessus peut se formaliser de la façon suivante : suite à l'adoption de cette loi, le service en charge de la sélection médicale devrait voir le nombre de dossiers à traiter diminuer, ou du moins le ratio du nombre de dossiers à traiter sur le nombre de contrats d'assurance commercialisés. Aujourd'hui la proportion des dossiers entrant au service sélection médicale est de l'ordre de 15%-20%, en fonction des partenaires, pour un portefeuille classique de contrats d'assurance emprunteur.

- Sur le plan opérationnel, un seuil d'alerte pourrait être fixé si la proportion des dossiers en sélection médicale descend en dessous de 15% en valeur absolue ou diminue de 20% en valeur relative. Cette alerte sera transmise au service actuariat inventaire pour que celui-ci se charge du suivi des résultats et d'une politique de provisionnement plus prudente, voire sollicite une révision tarifaire.

- Lors des arrêtés de compte, si le seuil d'alerte a été déclenché, le service inventaire mesurera les conséquences et adaptera éventuellement la méthode de provisionnement. Selon l'ampleur constatée, une mise à jour de la politique de provisionnement pourra être déclenchée, à approuver par le Comité exécutif (ou ComEx, par délégation de l'AMSB, organe d'administration, de gestion et de contrôle défini par Solvabilité 2, Conseil d'administration par exemple). A minima, une information dédiée est à inclure dans les commentaires de l'analyse des comptes, lors de leur validation par le ComEx.
- A plus long terme, le Comité Exécutif est à même d'adapter la politique tarifaire et/ou la politique commerciale, plutôt dans une approche endogène, que ce soit dans un cadre d'amélioration comme d'une diminution de la rentabilité. Si l'analyse qualitative des déviations confirme une tendance de marché, plutôt dans un sens défavorable, nous pouvons même imaginer une démarche de lobbying pour faire évoluer les pratiques de marché.

Sous l'angle de l'innovation, nous pouvons imaginer adapter les produits et les processus de vente dès le lancement des produits, par exemple en proposant aux assurés de risques aggravés en raison d'une des pathologies entrant dans le cadre du droit à l'oubli, un nouveau questionnaire de santé après la période de rémission avec une éventuelle suppression de la surprime si la rémission est effective, afin d'être pro-actif et limiter le risque de chute. Ce type de réponse devra être discuté avec la direction, les services commerciaux et les partenaires et être mise en place au moment de la commercialisation du produit. Ce service nous semble en phase avec les comportements des assurés et la politique de l'assureur s'il s'agit d'une mutuelle d'assurance, par nature à but non lucratif.

Les risques de gouvernance

Les risques de gouvernance se déclinent en 3 risques :

- Système de reporting
- Comitologie interne
- Erreur de cartographie des risques.

Les risques de gouvernance regroupent les risques de dysfonctionnement dans le processus de gouvernance et dans le processus ERM. En effet, la mise en place de notre démarche ne garantit pas une gestion parfaite des risques, et malgré les processus mis en place, il convient de rester vigilant et d'avoir l'œil critique sur notre travail.

Dépendance entre ces différents risques

La cartographie des risques a l'inconvénient de présenter les risques en une liste au sein de laquelle ils sont présentés de manière séquentielle et individuelle. Toutefois, les risques sont dépendants entre eux et si la corrélation n'est pas mesurable spécifiquement, il convient de formaliser cette dépendance, ne serait-ce que de façon qualitative.

Deux risques clés sont à garder à l'esprit concernant la dépendance des risques : d'une part elle peut être non linéaire, avec des effets de seuils importants et déclenchés par des comportements collectifs et d'autre part elle peut ne pas se voir dans les indicateurs.

Le suivi des indicateurs ne doit pas masquer l'importance de l'analyse par la comitologie des risques sous-jacents, au-delà des indicateurs. Il s'agit de déceler les informations « cachées » et faire abstraction des référentiels habituels pour, par exemple, être capable de distinguer une déviation des comportements classiques (adaptation du modèle existant) de l'apparition de nouveaux risques pouvant remettre en cause le modèle existant.

Pour illustrer ces propos, prenons le risque de rentabilité que nous avons identifié comme étant lié à une sous-tarification des garanties par rapport à la durée de l'engagement, très long, avec une impossibilité de renégociation tarifaire en cours de vie du contrat. Ce risque est impacté par le comportement des assurés pour deux raisons :

- L'effet allongement de la durée de vie des contrats, lié à l'allongement de la durée des prêts immobiliers consentis par les banques ;
- L'effet résiliation en cours de vie du contrat, facilitée par la Loi Sapin 2.

Nous avons deux risques identifiés ayant des effets contraires et qui se combinent, dont la spécificité commune actuelle est que l'assureur dispose de données imparfaites, très pauvres.

Dans un tel contexte, il convient d'être attentif aux signaux faibles en amont, au-delà des indicateurs, d'autant que le risque lié à l'allongement de la durée du prêt va augmenter de façon non linéaire en fin de vie des contrats.

D'un point de vue pratique, comme l'illustre l'Annexe 1 et ses commentaires, cette notion de dépendance est repérée par l'ajout d'une colonne dédiée pour commenter les éventuels liens entre les risques.

Programme de communication et de mise en œuvre opérationnelle

Les enjeux et les points clés

Cette étape est sans doute la plus importante pour la réussite de notre démarche. Rappelons ici que l'activité d'assurance emprunteur génère des engagements longs, toujours délicats à piloter dans le temps. Ajoutons également que l'assureur assume la stabilité des engagements vis-à-vis des tiers dans le temps, pendant que la réglementation permet de plus en plus à l'assuré de choisir son offre d'assurance à sa convenance.

Nous avons constaté que l'ensemble de la démarche conduit à adapter et à créer de nombreux indicateurs dans tous les services opérationnels de l'assureur. L'objectif ultime est que chaque service en maîtrise l'usage et dispose d'un recul d'analyse suffisant pour être en capacité de prendre des décisions ou de proposer des solutions en cas de dérive identifiée. A minima, il faut être en capacité d'alerter la gouvernance de l'assureur. C'est la vision bottom up de l'efficacité de la démarche, impliquant chacun des acteurs. Ici, l'objectif est d'insérer et d'adapter le dispositif à tous les niveaux de l'entreprise, pour chaque collaborateur et dans chaque service producteur d'informations.

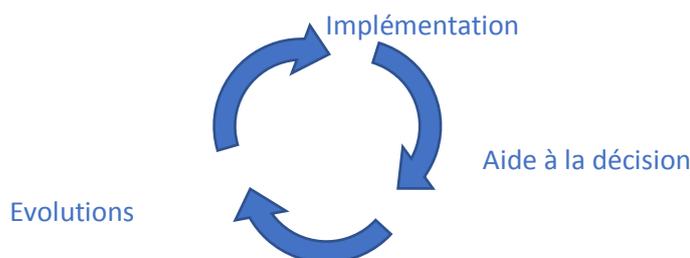
En parallèle, dans une vision plus globale, la Direction générale et le ComEx se doivent d'appréhender cette nouvelle remontée d'informations, plus complètes et plus riches pour être en capacité d'en identifier les plus pertinentes. L'enjeu de la démarche est d'identifier, de manière efficiente, le nombre d'indicateurs et les processus de gouvernance pour que le dispositif soit pertinent, sans noyer et complexifier le processus de décision.

Enfin, il faut insister sur le caractère temporel et humain de la démarche mise en place. Comme tout projet d'envergure, elle repose sur une analyse à un moment donné, dans un contexte et avec des hypothèses propres à l'environnement étudié. Elle est réalisée par une équipe composée de personnalités influencées par leur culture, leur expérience et également par le contexte des entretiens auprès des opérationnels de l'assureur, eux-mêmes influencés par leur propre contexte et leurs attentes au sein de l'organisation. La mise à jour périodique de la démarche est indispensable pour la maintenir et la corriger le cas échéant.

Ainsi, la création de notre cartographie et l'identification des indicateurs KRI ne peuvent suffire à eux seuls. Même si les informations dont nous disposerons sur nos portefeuilles ne feront que s'accroître avec le temps, la nature des engagements longs en assurance emprunteur, l'environnement économique et même la culture de l'entreprise, sont en constante évolution.

La mise en œuvre opérationnelle

Pour faire vivre la cartographie, nous avons vu précédemment que des Risk Owner et des entretiens annuels étaient prévus, et qu'il convient que chacun soit sensibilisé aux risques, de la direction aux opérationnels, afin d'optimiser sa mise en œuvre opérationnelle et de limiter les risques de disfonctionnement cités précédemment.

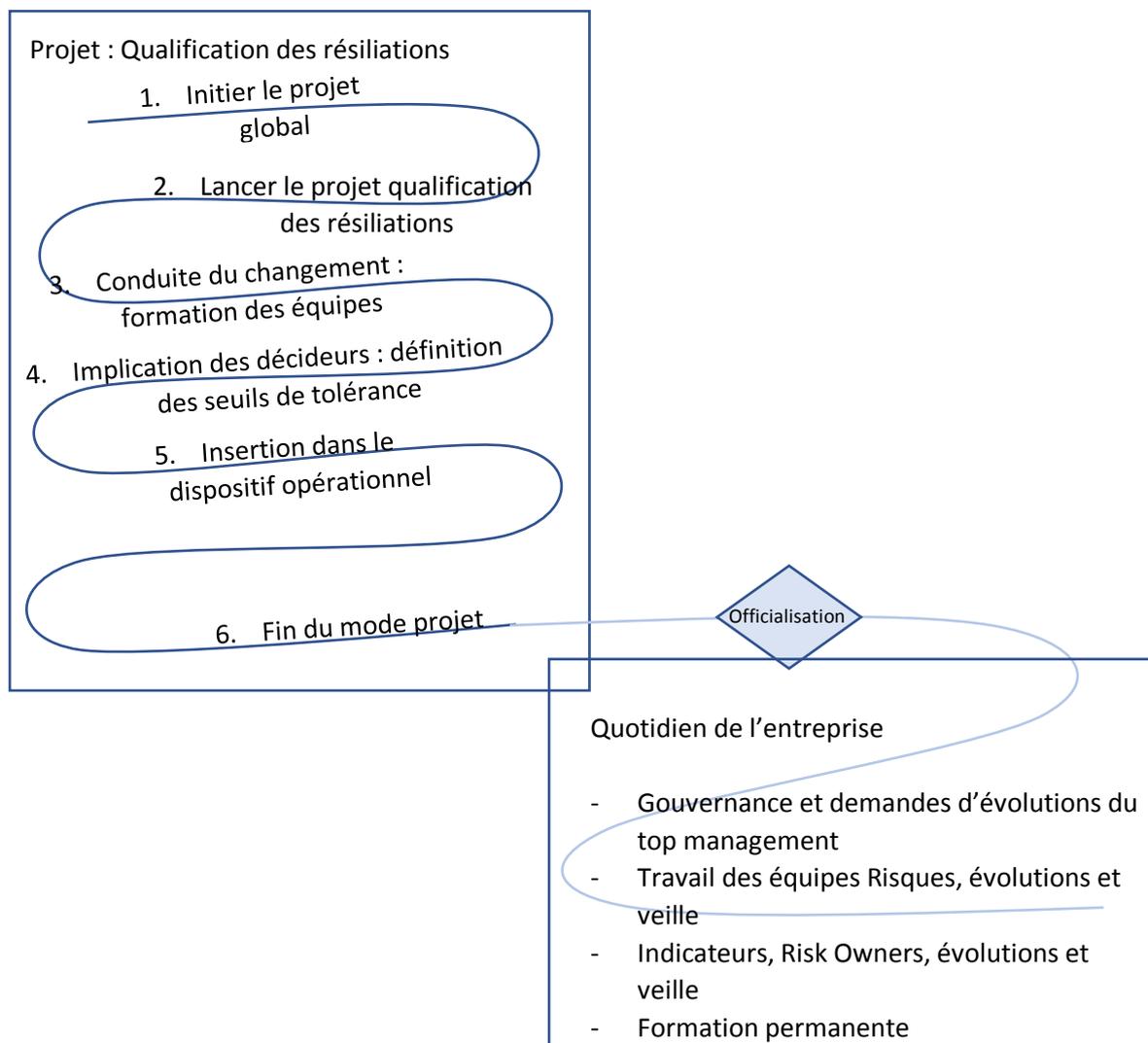


Ce triptyque (implémentation dans toute l'entreprise, prise en main du processus de décision et l'adaptabilité du dispositif) oblige à être très attentif à la manière d'aborder la mise en œuvre opérationnelle de la démarche. Elle repose principalement sur plusieurs points clés que nous allons décliner sur l'exemple du suivi du taux de chute par la mise en place d'indicateurs plus détaillés sur la qualification des résiliations :

- **Démarche projet.** Présenter et piloter la démarche comme un projet majeur de l'entreprise, initié et suivi par la Direction générale, avec un Comité de pilotage dédié et un rétroplanning de mise en place. Il s'agit de présenter l'ensemble des projets et les enjeux globaux auxquels chacun doit participer : sensibilisation des équipes opérationnelles par la Direction Générale de l'importance de chaque projet dans le processus global pour l'adaptation de l'entreprise aux changements du modèle économique ;

- **Direction générale, sponsor.** Organiser une réunion de lancement du projet, avec tous les collaborateurs et animée par la Direction générale. Cette réunion de lancement doit être mise en place pour chaque projet. Dans l'exemple du suivi du taux de chute, il conviendra d'organiser une réunion avec l'équipe de gestion qui sera en charge de la qualification des résiliations, avec l'équipe commerciale qui devra être alertée en cas de dépassement du seuil d'alerte à 8% et avec la Direction Générale ;
- **Conduite du changement.** Prévoir une étape de formation et de sensibilisation aux principaux indicateurs retenus, en prenant le temps nécessaire. La montée en charge des collaborateurs sur ces sujets est primordiale. Les gestionnaires qui seront en charge de la qualification des résiliations ne sont pas actuellement sensibilisés sur l'importance d'obtenir ces informations lors d'une résiliation (puisque certains indicateurs existent déjà mais sont peu renseignés). Par ailleurs, les gestionnaires ne sont pas formés sur la loi Sapin 2 ou sur la loi Hamon. Or, ils seront en charge de la qualification des résiliations avec de nouveaux motifs de résiliation. Une période de formation des gestionnaires à ces sujets et de sensibilisation quant à l'importance d'obtenir des données fiables à ce sujet sera nécessaire. L'équipe commerciale également devra être formée et sensibilisée à ces problématiques afin qu'elle soit en mesure d'en discuter avec les partenaires également ;
- **Implication du ComEx.** Prévoir une séance de formalisation et de choix des indicateurs par la Direction générale et par le ComEx, ainsi que leur périodicité de diffusion. Les seuils de tolérance que nous avons indiqués dans ce mémoire ne sont que notre vision en ordre de grandeur, mais ils devront être discutés au cas par cas dans chaque entreprise puisqu'ils dépendent de l'appétit au risque de l'assureur ;
- **Management des risques.** S'assurer de l'insertion des décisions prises dans le dispositif opérationnel de l'entreprise. Le premier indicateur à mettre en place sera probablement le taux d'obtention des qualifications de résiliation qui ne sont pas renseignées systématiquement à l'heure actuelle. Par ailleurs, il conviendra de s'assurer que les équipes les remplissent avec des données de qualité, et que l'indicateur de suivi par qualification est bien remonté, avec la périodicité de diffusion précédemment demandée ;
- **Fin de la démarche projet.** Organiser une réunion de fin de projet, pour officialiser le passage de l'état de projet à l'état opérationnel quotidien.

Le graphe suivant résume les différentes étapes majeures de ce vaste chantier à l'échelle de l'entreprise :



Il ne s'agit pas ici de décrire la manière de conduire un projet (pour plus d'information sur la conduite de projet, voir la bibliographie en Annexe 4). Indiquons seulement que le projet doit être calé dans le temps de manière précise et pas trop longue (maximum 6 mois à un an). L'idée est de mobiliser l'énergie suffisante sans épuiser les personnes concernées. Même si un temps dédié leur sera accordé, elles continueront à œuvrer sur les tâches quotidiennes et ce surcroît d'activité doit rester acceptable. Ainsi, nous souhaitons mettre l'accent sur les facteurs de réussite pour donner les meilleures chances et pour optimiser le temps de mise en place de cette évolution.

Direction générale, sponsor de la démarche

Comme tout projet d'envergure à l'échelle de l'entreprise et tout spécialement avec l'objectif de faire évoluer les comportements, il est indispensable que l'impulsion première provienne de la Direction générale. Cela signifie concrètement que la réunion de lancement doit être animée par la Direction générale avec la présence de tous les collaborateurs. Bien préparée, cette réunion de lancement prend peu de temps et affirme la motivation et la volonté de l'entreprise de faire évoluer les comportements pour une meilleure gestion de l'ensemble des risques. Cela facilitera le travail quotidien des managers

de proximité, notamment à des moments clés de résistance au changement. Il sera alors utile de rappeler les attentes premières du projet.

Avec le même objectif, un suivi régulier de l'avancée du projet par la Direction générale et une communication dédiée périodique contribuent à maintenir la mobilisation des acteurs de la démarche.

Conduite du changement

C'est le point dur de la démarche de communication, trop souvent sous-estimé. Non seulement, nous devons mettre en place une nouvelle façon de raisonner, d'alerter, voire de prendre des décisions, mais nous proposons également la mise en place d'indicateurs nouveaux, inconnus de nombreux opérationnels. Plusieurs personnes risquent d'être confrontés à des difficultés d'adaptation par rapport aux habitudes et aux références usuelles, modifiant ainsi leur cadre de référence habituel. C'est par exemple le cas des remboursements anticipés, dont les motifs ne sont pas suivis avec précision jusqu'à maintenant. La possibilité introduite par la Loi Sapin 2 de résilier à tout moment le contrat d'assurance emprunteur va obliger à gérer de nouveaux motifs qu'il faudra isoler des motifs économiques habituels (fin contractuelle prématurée du prêt sous-jacent). Cet aménagement est à opérer chez l'assureur pour sa gestion propre et à prévoir chez les gestionnaires délégués à qui il faudra l'expliquer pour en disposer dans les échanges de données. Nous comprenons alors l'importance de maîtriser cette nouvelle attente, pour sa mise en œuvre interne et également pour la motiver efficacement auprès des gestionnaires délégués. Notre attente est même plus ambitieuse en souhaitant faire émerger une culture des risques émergents auprès des opérationnels. Autrement dit, en partant du principe que les acteurs quotidiens connaissent le mieux les risques auxquels ils sont confrontés, ces acteurs sont les meilleurs informateurs pour détecter les nouveaux risques. Il nous faut donc créer les conditions de partage et de remontée de l'information pour que chacun « ose » déclarer un potentiel nouveau risque.

La conduite du changement exige du temps et de la pédagogie. Cela nécessite de réfléchir en amont à une double approche :

- Etablir la liste des situations, concepts et autres nouveautés à expliquer aux personnes concernées. Ce travail est à réaliser au moment de la définition du rétroplanning du projet pour programmer les séances de formation ;
- Prévoir des espaces de discussion pour faire remonter les difficultés et les incompréhensions rencontrées. Par exemple, la mise en place d'ateliers dédiés de 30 à 45 minutes, avec ou sans thème imposé et en effectif restreint peut s'avérer efficace. Des questionnaires périodiques, voire des QCM rapides, peuvent également permettre de valider les acquis au fur et à mesure. Ces propositions d'organisation exigent en revanche d'identifier les personnes ressources capables d'animer ces ateliers.

Implication du ComEx

Obtenir l'adhésion des membres du ComEx, moyennant d'explicitier les objectifs de la démarche, ne pose pas a priori de problème. Cependant, à l'image des collaborateurs opérationnels, nous faisons évoluer les références habituelles de pilotage de l'assureur.

En complément de la proposition d'implémentation du questionnaire d'INGRAM, une session dédiée à la gestion des risques avec l'ensemble des membres du ComEx répond à cet objectif. Egalement bien préparée, cette session peut se dérouler sous la forme d'ateliers à thèmes répartis dans le temps et à des moments clés du projet. Cela peut s'illustrer de la manière suivante :

- En amont du projet idéalement, voire au début, établir la liste des risques les plus craints par les membres du ComEx pour l'entreprise, sur la base de scénarii extrêmes, imaginés à partir de l'activité emprunteur et plus généralement tout ce qui peut toucher l'assureur. L'idée est de faire prendre conscience de la diversité des situations rencontrées et de créer les conditions optimales de prise de décision dans ces cas extrêmes ;
- Pendant le projet, de nombreux nouveaux indicateurs vont émerger. Il faudra sélectionner les plus pertinents à faire remonter périodiquement aux membres du ComEx. En croisant les résultats de la démarche précédente et la liste des indicateurs disponibles, une session dédiée peut permettre d'organiser un tri pertinent parmi cette liste. Il s'agira alors d'objectiver le choix de ces indicateurs, conformes aux attentes et au mode de fonctionnement du ComEx.

Enfin, il sera utile de prévoir régulièrement une session de lecture plus attentive des différents indicateurs, pour vérifier la pertinence des choix initiaux et entretenir le mécanisme de réflexion et de décision sur ces points.

Management des risques

Un des risques associés à la démarche de projet est l'essoufflement de l'engouement initial. Cela peut donc rejaillir sur l'efficacité du projet et, surtout, impacter la prise de relais indispensable auprès des équipes opérationnelles. Par exemple, certains indicateurs peuvent mettre plusieurs mois à apparaître pour cause de développement informatique. Lors de leur apparition concrète, leur intérêt pourrait être oublié par l'équipe opérationnelle qui a en charge leur suivi. Pire, ils pourraient être présents dans la liste des indicateurs usuels et être négligés par les lecteurs.

Pour éviter cette lacune, outre l'approche décrite dans la conduite du changement, il est indispensable de vérifier que le nouveau dispositif intègre correctement le processus en cours avec les mises à jour des procédures associées. Cette vérification incombe aux risk owners, avec le soutien de l'équipe en charge du dispositif de contrôle interne. Le plus simple est de prévoir, au sein du projet et par un acteur dédié, un temps de vérification auprès des opérationnels concernés. Cela peut permettre de détecter le besoin d'information complémentaire à ce moment clé.

Conclusion

Dans ce mémoire, nous avons souhaité mettre l'accent sur les risques propres aux structures de petite taille exerçant une activité spécialisée comme l'assurance emprunteur dans un contexte incertain. Ce sujet nous a paru d'actualité au regard de la législation récente et à venir. Après ce travail, une approche ERM nous apparaît être une réponse particulièrement adaptée aux problématiques liées au manque de données que peuvent rencontrer ces structures. Elle associe avec justesse les méthodes quantitatives et qualitatives au service du pilotage des structures, dans un univers incertain.

A en juger par l'intérêt des collaborateurs et des différents professionnels avec qui nous avons pu échanger (notre tutrice Claire Boutin, d'autres acteurs du marché comme Olivier Cabrignac (en partenariat avec Khédija Abdelmoula, lors des journées de Deauville des actuaires conseil et de la SACEI 2017, pour une présentation des risques emprunteurs), de nombreux professionnels font face à ces sujets, et nous souhaitons que notre démarche puisse les aider dans leur travail.

Nous rappelons que la cartographie mise en place doit être analysée au regard des cartographies préexistantes au sein des structures. Que sa structure en silo ne doit pas faire oublier la dépendance. Notre exemple sur le lien entre le risque de chute et l'impact cumulé de la Loi Sapin 2 et de l'évolution du droit à l'oubli, nous semble être un scénario démonstratif.

La mise en place des indicateurs et des projets de récoltes de données doit être soutenue par une conduite du changement à grande échelle dans l'entreprise, afin de sensibiliser les collaborateurs comme l'équipe dirigeante jusqu'au ComEx et l'AMSB. Cela comprend un programme important d'accompagnement, par de l'information régulière et par des actions de formation et de sensibilisation. Cela justifie également de prévoir des recrutements ciblés en termes d'expertise et d'expérience pour répondre à des attentes plus fortes.

La clôture du projet et de l'ensemble des développements associés n'est que le début de la vie des indicateurs et de l'adaptation du modèle de pilotage de l'assureur. C'est à ce moment que l'efficacité du dispositif prend toute sa dimension. Pourtant, les acteurs de petite taille doivent faire face potentiellement à un autre risque, sur le plan des ressources humaines : gérer le turn-over des collaborateurs. La mise en place d'un tel projet et les investissements en formation motivent tout spécialement les personnes et leur font acquérir rapidement de l'expérience et de l'expertise recherchées. Les acteurs de petite taille ne disposent pas d'un potentiel important d'évolution de carrière et peuvent voir partir les talents, au moment où le retour sur investissement commence à prendre forme. Cela peut entraîner une perte des savoir-faire acquis jusqu'à mettre en péril l'ensemble du dispositif. Il faut donc réfléchir, dès le début de cette démarche, à une politique d'accompagnement des ressources humaines pour continuer à motiver l'ensemble des collaborateurs, y compris après la fin du projet (poursuite d'autres projets innovants en interne, amélioration du cadre de travail,...).

Enfin, la cartographie et nos propositions devront être revues, après la mise en place opérationnelle de notre dispositif. Il s'agit en effet d'une démarche cyclique, dans la mesure où les risques évoluent sans cesse dans un environnement mouvant. Comme nous l'avons indiqué avec les ressources humaines, le succès de la mise en place de notre dispositif crée également de nouveaux risques auxquels il conviendra d'être attentif en permanence.

Annexes

Annexe 1 : la Cartographie des risques

La cartographie des risques est un outil vivant pour évaluer l'ensemble des risques de l'entreprise, avec un double objectif : réaliser l'évaluation des risques à une date donnée et permettre de suivre leur évolution dans le temps, voire de la modifier pour faire face aux nouveaux risques.

La première difficulté rencontrée consiste à objectiver les notions de fréquence et d'impact financier lors de la mesure des risques avec chaque responsable de risque. Pour faciliter l'échange, il est souvent plus pratique d'utiliser une table de correspondance entre les valeurs retenues pour la cartographie des risques, de type « faible », « modéré », « fort » et « très fort » et une traduction plus opérationnelle. Ainsi, pour la mesure de la fréquence, il peut être plus facile de demander si l'apparition du risque est respectivement « une fois par an », « une fois par mois », « une fois par semaine » et « plusieurs fois par semaine ». Pour la mesure de l'impact financier, une traduction sous la forme de seuils à franchir en termes de montants en euro par exemple. L'important est de définir des correspondances stables et partagées dans l'entreprise pour disposer d'un référentiel stable et compris par tous les acteurs.

Une autre difficulté pour faire vivre la cartographie des risques est sa vision ligne à ligne des risques, rendant difficile la représentation d'éventuelles dépendances entre les risques définis de manière unitaire. Un des moyens pratiques recensés est d'ajouter une colonne dans la cartographie dédiée à cette dépendance possible. Ainsi, pour chaque risque étudié, nous pouvons noter les éventuelles références à d'autres risques dépendants. Cette démarche a un double avantage :

- Lors de chaque mise à jour, la question de ces éventuelles dépendances est de nouveau posée pour s'assurer de sa pertinence ;
- Lors de la définition des scénarios extrêmes, cette présentation peut faciliter la recherche des chaînages possibles dans la construction des scénarios et, ainsi, être plus pertinent dans la recherche de solutions adaptées.

Enfin, les différentes colonnes présentes dans la cartographie des risques peuvent être définies de la manière suivante :

- Identifiant de la ligne : classification interne pour définir de manière unique chaque ligne de risque étudiée ;
- Famille de risque : définition des risques principaux étudiés ;
- Sous risque : sous famille de risque au sein d'une des familles des risques principaux ;
- Risque brut – occurrence : mesure de la fréquence brute du risque, avant mesure d'atténuation ;
- Risque brut – impact : mesure de l'impact financier brut du risque, avant mesure d'atténuation ;
- Explication du risque : commentaire pour préciser la nature du risque, par des exemples éventuellement ;
- Classification du risque spécifique pour le mémoire ERM : le cas échéant, permet de rattacher le risque à l'un des enjeux de recherche du mémoire ERM. Soit un risque lié à la taille de l'entreprise, à l'activité d'assurance emprunteur ou au modèle économique multi-partenariats ;
- Dépendance entre les risques : cf. commentaire ci-dessus pour afficher les éventuelles dépendances entre les risques ;
- Atténuation du risque (DRM) : éventuelle(s) mesure(s) pour permettre de limiter la portée de la réalisation du risque ;
- Risque net – occurrence : mesure de la fréquence nette du risque, après mesure d'atténuation ;
- Risque net – impact : mesure de l'impact financier brut du risque, après mesure d'atténuation ;
- Risk owner : désignation du responsable de la ligne de risque ;
- Dans l'annexe 2, ajout des indicateurs de risque (KRI) : définition et fréquence des indicateurs pour réaliser le suivi de la ligne de risque.

Les risques bleutés correspondent aux risques sur lesquels nous avons axé notre démarche.

INSTITUT DU RISK MANAGEMENT

CARTOGRAPHIE DES RISQUES		RISQUE BRUT		Explication du risque	Risque aggravé par le modèle économique, la taille, le risque emprunteur ?	Dépendance entre les risques (a un impact sur/ est dépendant de)	Atténuation du Risque (DRM)	RISQUE NET		Risk Owner
Famille risque	Sous risque	Occurrence	Impact					Occurrence	Impact	
COM1	Animation Partenariat	++++	+++	Non adhésion au projet ou non compréhension des tarifs.	modèle économique (outsourcing) + taille	A un impact sur les risques de souscription : Fausse déclaration ; Erreur d'application du tarif aux critères de l'assureur	Sensibilisation des partenaires - Animation du partenariat - Limité par la diversification des partenariats - rendez vous réguliers avec les partenaires (minimum trimestriellement) et reportig mensuel	+	+	Resp. Commercial
COM2	Relation Partenariat	+	+++	Relation avec courtiers et réassureurs (intuitu personae) - gestes commerciaux trop poussés envers les courtiers et risques de conflits d'intérêt	taille		Les relations très étroites et personnelles qu'entretiennent les commerciaux avec les courtiers entraînent une confiance réciproque et la diversification des partenaires limite l'impact - rendez vous réguliers avec les partenaires (minimum trimestriellement) et reportig mensuel	+	++	resp. partenariat ou DG (attention à ne pas mettre le resp. commercial car risque de conflit d'intérêt)
COM3	Redaction du montage financier et du processus de gestion	+++	+++	Notes de couvertures, conventions de délégation de gestion, conventions financières, traités de réassurance	modèle économique (outsourcing) + taille		Définir le groupe-projet de mise en place du montage avec les personnes idoines (les bonnes compétences), communication, coordination, rédaction	+	+	resp. partenariat
COM4	Contrepartie	+	+	Risque limité de crédit des partenaires lorsque les plupart des partenaires ne gèrent pas les flux financiers	taille		En cas de gestion des flux financiers par les partenaires, mettre l'accent sur le reporting et le suivi périodique des flux	+	+	resp. comptable
COM5	Compétitivité	++	++	Par rapport aux concurrents	N/A		Benchmark périodique, animation au plus près des partenaires (être proche du marché), reporting précis	++	++	resp. commercial
COM6	Concentration	++++	+++	Concentration (courtiers) augmente les risques commerciaux	modèle économique (outsourcing) + taille		Recherche de nouveaux partenariats	+++	++	resp. partenariat
SOU7	Fausse déclaration	++	++	Fausse déclaration (conseillée ou non par le courtier) cette section inclut un risque comportemental de l'assuré	N/A	Peut être dépendant du risque commercial : animation partenariat	Formation des courtiers au devoir de conseil (appel ou distribution de docs) et processus de gestion adéquate (expérience des gestionnaires de prestations). Les limites et impacts ne peuvent découler que de la qualité de la gestion. La réputation de l'assureur à détecter les fraudes peut remonter jusqu'au courtier et limiter leur nombre à terme.	++	+	resp. gestion
SOU8	Erreur d'application du tarif aux critères de l'assureur	+++	+++	Erreur d'application du tarif (côté courtier) ou erreur dans la conception des tarifs (réassureur) par rapport au cahier des charges	modèle économique (outsourcing)	Peut être dépendant du risque commercial Animation Partenariat	Côté courtier : Outils sécurisés mis en place par la mutuelle (processus de validation des tarifs dans l'outil de gestion avec cas réels)- Côté conception du tarif : nécessité de compétences informatiques et actuarielles et processus de validation chez l'assureur	+	+	resp. actuariat produit
SOU9	Rentabilité	+	++++	Sous-tarification vs durée de l'engagement cette section inclut un risque comportemental de l'assuré lié à des risques de tendances (durée de l'engagement qui augmente)	risque emprunteur	Peut être dépendant des risques opérationnels	Présence de la réassurance Suivi de portefeuille (par génération de contrats, profils de risque (âge, sexe, capitaux assurés, quotité moyenne, pourcentage d'adhésion à l'AT, nombre moyen de têtes par prêt, type de prêts, taux d'intérêt des prêts	+	++++	resp. actuariat produit
SOU10	Anti-selection	++	+++	Anti-selection (à la mise en place du partenariat, le courtier prend toujours les moins bons risques et "teste" l'assureur)	risque emprunteur	Peut être dépendant des risques opérationnels	Présence de la réassurance risque modéré car position sur des marchés de niche donc étude de ces dossiers au cas par cas - service selection médicale sur place avec médecin	++	++	resp. gestion
SOU11	Tables	+	+++	Tables	N/A	Peut être dépendant des risques opérationnels	Présence de la réassurance Suivi des tables d'expérience	+	+++	resp. actuariat inventaire
SOU12	Immaturité des produits et rémunération des tiers (partage de résultat)	++++	+++	Immaturité des produits	risque emprunteur	Peut être dépendant des risques opérationnels	Suivi et comparaison avec le réassureur : comparer les modèles de projection (calculs de marge) entre le réassureur et l'assureur (vérifier les paramètres utilisés en input et flux techniques de sorties)	+++	++	resp. actuariat inventaire
SOU13	Risque de chute	+	+++	Prêt initial et risque de chute. Cette section inclut un risque comportemental de l'assuré lié à un risque de fluctuation des tendances mais également des effets de seuils par déclenchement de comportements en chaîne	risque emprunteur	Peut être dépendant des risques opérationnels	Présence de la réassurance Risque de chute limité en occurrence car portefeuille constitué principalement sur des bases de prêts renégociés (à taux bas) et tarif compétitif. Mais impact croisé : gain technique mais perte de commission si l'horizon diminue	+	+++	resp. gestion

INSTITUT DU RISK MANAGEMENT

CARTOGRAPHIE DES RISQUES (suite)		RISQUE BRUT		Explication du risque	Risque aggravé par le modèle économique, la taille, le risque emprunteur ?	Dépendance entre les risques (a un impact sur/ est dépendant de)	Atténuation du Risque (DRM)	RISQUE NET		Risk Owner
Famille risque	Sous risque	Occurrence	Impact					Occurrence	Impact	
OP14	Risque de continuité	+	+++	Risques d'homme clef, de destruction des locaux, de forces majeures empêchant le déroulement normal des activités	N/A	Peut avoir un impact sur les risques de souscription	Plan de Continuité d'Activité	+	+	services généraux
OP15	Gestion : manque de données majeures	++++	++++	Impact technique et SI	modèle économique	Peut avoir un impact sur les risques de souscription	Montage juridique : inclure les données exigées et mettre en place un circuit de test (suivi de la qualité)	++	++	resp. gestion
OP16	Gestion : manque de réactivité	+	+++	Gestion : manque de réactivité par rapport aux délais de traitement	modèle économique	Peut avoir un impact sur les risques de souscription	Petite structure plus réactive	+	+++	resp. gestion
OP17	Gestion : SI différents entre les partenaires	++++	++++	risque aggravé par la diversification des partenaires	modèle économique	Peut avoir un impact sur les risques de souscription	Entrepot de données avec un modèle adapté (y compris SI) et boîte à outils adaptable pour mettre dans l'entrepot (amélioration de la productivité) - organisation : fiches produits et résumé des processus ; check list des sujets à traiter - formation	+++	+++	resp. décisionnel
OP18	Gestion : Process et acteurs nombreux	++++	+++	risque aggravé par la diversification des partenaires	N/A	Peut avoir un impact sur les risques de souscription	dédier des ressources pour créer les fiches produits et former les opérationnels (seuils d'acceptation par rapport au business)	++	+	resp. gestion
OP19	Gestion : stabilité de la gouvernance	+	+	Gestion : stabilité de la gouvernance	N/A	Peut avoir un impact sur les risques de souscription	Petite structure moins exposée	+	+	DG
OP20	Gestion : permanence de la stratégie	+	+	Gestion : permanence de la stratégie	N/A	Peut avoir un impact sur les risques de souscription	Une stratégie définie est en place	+	+	DG
OP21	Gestion : risque juridique que les commissions soient versées à des courtiers qui ne sont plus enregistrés à l'ORIAS	+	++		modèle économique + emprunteur	Peut avoir un impact sur les risques de souscription	ORIAS : liste des courtiers - outils va chercher tous les mois	+	+	resp. comptable ou gestion
OP22	Humains : Recrutements et besoins de formations	++++	+++	Humains : Recrutements et besoins de formations	N/A	Peut avoir un impact sur les risques de souscription	programme d'intégration : tour des services lors de l'embauche	+++	+	RH
OP23	Humains : psycho-sociaux	++	+++	Humains : psycho-sociaux - limités par les recrutements et les formations	N/A	Peut avoir un impact sur les risques de souscription	pas de service RH : cibler les profils	++	+++	RH
OP24	Humains : disponibilité des ressources par rapport à l'activité	+++	++	Humains : disponibilité des ressources	taille	Peut avoir un impact sur les risques de souscription	privilégier parfois la délégation (+ business plan à calibrer)	++	++	RH
OP25	Technique : sécurité informatique	+++	+++	Technique : informatique	N/A	Peut avoir un impact sur les risques de souscription + risques liés à la réglementation : protection de la clientèle, confidentialité médicale, et CNIL + risque de réputation	Outils de protection + 1 personne dédiée SI + spécialistes externes	+++	+++	resp. informatique
FI26	Fonds propres et besoins de capitaux	+	++++	Fonds propres et besoins de capitaux	N/A	Lié au risques opérationnels : stabilité de la gouvernance + permanence de la stratégie	la stratégie voulue par le CA inscrit la volonté d'indépendance Présence de la réassurance	+	+++	DG
FI27	Réassurance	+	++++	Oubli du programme de réassurance	N/A	Peut être dépendant des risques opérationnels	Mise en place d'une check list des points à vérifier lors de la mise en place des partenariats	+	+++	DG
FI28	Processus comptable	++++	+++	Multiplication des interlocuteurs et du suivi (risque sur les paiements)	modèle économique	Peut être dépendant des risques opérationnels	contrôle pertinent et permanent à intégrer au contrôle interne	++++	+++	resp. comptable
FI29	Liquidité	+	++++	Liquidité	N/A	lié au risque besoins de capitaux et fonds propres	Réassurance pour les gros risques	+	++	DG
FI30	Risque de taux	+++	++	risque de taux	N/A			+++	++	resp. actuariat produit
FI31	Risques d'adossesment actif/Passif	+	+++	cette section est lié aux risques financiers d'inadéquation actifs/passifs mais également à de l'inadéquation liée à une modification de l'horizon de temps des passifs par une évolution des comportements des assurés	N/A	Peut être dépendant du risque de chute	Approche ALM	+	+++	resp. actuariat inventaire

INSTITUT DU RISK MANAGEMENT

CARTOGRAPHIE DES RISQUES (suite)		RISQUE BRUT		Explication du risque	Risque aggravé par le modèle économique, la taille, le risque emprunteur ?	Dépendance entre les risques (a un impact sur/ est dépendant de)	Atténuation du Risque (DRM)	RISQUE NET		Risk Owner
Famille risque	Sous risque	Occurrence	Impact					Occurrence	Impact	
RISQUE LIE A LA REGLEMENTATION	Loi sapin 2	++++	++	Loi sapin 2 (résiliation, changement d'horizon et d'organisation) - démarré en 2014/2015 donc les renégociations peuvent apporter des affaires et taux d'intérêt bas donc actuellement peu de ces contrats vont être résiliés.	risque emprunteur	Peut impacter les risques de souscription : anti-sélection + immaturité des produits et rémunération des tiers + risque de chute.	Bench mark des tarifs sur le marché à mettre en place (moyens à mettre en oeuvre)	++++	++	Conformité
	Evolution du droit à l'oubli	+++	++++	Liste des pathologies et périodes de rémission vont évoluer	risque emprunteur	Peut impacter les risques de souscription : anti-sélection + immaturité des produits et rémunération des tiers + risque de chute. + les risques liés à la réglementation : loi Sapin 2.	Info non connue et interdit d'aller chercher. Taux d'ouverture des sinistres en indicateur (lié à l'année de souscription) et redressement pour les nouveaux (sinistralité va augmenter dans les 3/5 ans assez rapidement s'il y a de l'anti-sélection à cause du droit à l'oubli)	+++	+++	resp. gestion
	Protection de la clientèle	++++	+++	Responsabilité vis-à-vis des courtiers de la bonne application (formation des courtiers, mise à disposition des docs, data protection)	modèle économique	Peut être dépendant des risques commerciaux : Animation Partenaire	Adaptation des outils, information (mise à jour), formation et animation partenariat	++++	++	resp. conformité
	Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD), entrée en vigueur le 25/05/2018	++++	+	Concerne toutes les données personnelles collectées, physiques (archives externalisées) ou numériques (tout le système d'information)	N/A	Peut avoir un impact sur les risques opérationnels: techniques sécurité informatiques+ lié à la réglementation : protection de la clientèle + Evolution du droit à l'oubli	procédure : Effacer les données personnelles au bout d'un certain temps donc aller chercher dans les archives pour les détruire (contrainte physique et informatique)	++++	+	resp. conformité
	Anti-blanchiment, gel des avoirs, PPE, terrorisme	+	+	peu concerné parce que les produits emprunteurs peu efficaces pour le blanchiment et le terrorisme	N/A		liste des personnes connues pour lesquels on doit vérifier - personnes politiquement exposées (à la discrétion de l'assureur de juger) : obligation de les suivre : prévoir une case dans la demande d'adhésion	+	+	resp. gestion
	Confidentialité médicale	+	+	secret médical passe par le courtier ou pas ? Courtier pas habilité + data protection	risque emprunteur	Peut impacter les risques de réputation : service vendu + contrepartie	Formation et animation partenariat	+	+	resp. gestion
	Directive sur la distribution (DDA), entrée en vigueur 23/02/2018	++++	++	Principales mesures : - information précontractuelle renforcée - règles de gouvernance des produits - principe de vente saine - gestion des conflits d'intérêts - exigence de formation continue pour tous les acteurs de la vente Anticiper les mesures à mettre en place, coordination assureur / distributeurs / co-producteurs, comitologie formalisée entre assureur et distributeurs, formalisation des actes délégués, transparence de la rémunération des acteurs	modèle économique (outsourcing)	Peut impacter les risques commerciaux : Animation Partenariat + relation partenariat + rédaction du montage financier et du processus de gestion + le risque de souscription : immaturité des produits et rémunération des tiers + les risques opérationnels Humains : besoins de formation	Mise en place d'un projet dédié avec rétroplanning	++++	++	resp. commercial ou resp. partenariat
	Envergure des réformes (SI/IFRS)	+++	++++	Solvabilité II vs taille de la mutuelle et charge de travail - mais principe de proportionnalité - gros chantiers nécessitent de gros moyens (y compris en qualité des données)	taille	Peut avoir un impact sur les risques opérationnels : Humains recrutement set besoins de formations + physho sociaux + disponibilité des ressources par rapport à l'activité	Entrée dans Solvabilité II réalisée avec succès - Mutuelle pas soumise à IFRS	+++	+++	DG
	Risques juridiques	+++	++++	risque de sanctions pour non conformité, lié aux évolutions réglementaires avec possible remise en cause des contrats par les tribunaux	N/A	Peut impacter tous les risques liés à la réglementation + les risques de réputation : services vendus	Veille juridique par la conformité, participation aux groupes de travail professionnels	+++	+++	DG

INSTITUT DU RISK MANAGEMENT

CARTOGRAPHIE DES RISQUES (suite)		RISQUE BRUT		Explication du risque	Risque aggravé par le modèle économique, la taille, le risque emprunteur ?	Dépendance entre les risques (à un impact sur/ est dépendant de)	Atténuation du Risque (DRM)	RISQUE NET		Risk Owner
Famille risque	Sous risque	Occurrence	Impact					Occurrence	Impact	
RISQUE DE REPUTATION	Service vendu	+	+++	Manquement de la part de la mutuelle à ses engagements, réclamation, contentieux	N/A	Peut être dépendant des risques opérationnels psycho-sociaux et des risques liés à la réglementation droit à l'oubli, protection de la clientèle, archivage des données, confidentialité médicale, DDA et risques juridiques	Fonction conformité mise en place + les réclamations et contentieux sont suivis par le service dédié et l'audit interne peut mettre l'accent sur ces sujets si un besoin se fait sentir	+	++	DG
	Contrepartie (distributeurs et délégataires)	+	+++	Manquement de la part des partenaires affectant l'image de la mutuelle	modèle économique	Peut être dépendant des risques commerciaux : Animation Partenaire + Peut être impacté par le risque lié à la réglementation DDA	Distributeurs : Les relations très étroites et personnelles qu'entretiennent les commerciaux avec les courtiers entraînent une confiance réciproque (qui contient un revert de médaille en cas de connivence) + la directive sur la distribution va changer la façon de vendre et il est prévu de renforcer les moyens humains au Commerce, dont le rôle sera de contrôler les distributeurs et leur politique de vente (des fiches produits seront écrites, qui seront des "aides à la vente" à destination des distributeurs). Délégataire : une équipe à la gestion est dédiée à l'audit des délégataires pour vérifier qu'ils n'outrepassent pas leurs droits. Les protocoles de délégation doivent être renforcés au niveau de la transparence et de la visibilité.	+	++	resp. partenariat
RISQUE DE GOUVERNANCE	Système de reporting	++	++++	blocage dans la remontée des informations (avec les partenaires ou en interne) ou informations remontées erronées	modèle économique	Peut être dépendant des risques opérationnels : psycho-sociaux + permanence de la stratégie + stabilité de la gouvernance	Contractualisation des engagements avec les tiers, avec pénalités en cas de non respect	++	++++	DG
	Comitologie interne	++	+++	fréquence des comités inadaptés, documents non remis à temps pour les comités ou encore absence de compte rendus	N/A	Peut être dépendant des risques opérationnels : psycho-sociaux + permanence de la stratégie + stabilité de la gouvernance	Le secrétariat général est responsable de l'organisation des comités	++	++	DG ou secrétariat général
	Erreur de cartographie des risques	+++	++++	Erreur dans l'appréciation des risques, oubli de risques ou évolutions des risques non prises en compte dans la cartographie et donc dans le suivi des risques	N/A	Peut être dépendant des risques opérationnels : psycho-sociaux + permanence de la stratégie + stabilité de la gouvernance	Présence de Risk Owner à chaque risque pour faire vivre la cartographie et identifier de nouveaux risques, entretien annuel entre les équipes gestion des risques et les Risk Owner	++	+++	CRO
	Risque stratégique : intérêt de l'ERM dans l'entreprise			Cette cartographie n'est rien si la Direction n'est pas réceptive	N/A					DG

Annexe 2 : Key Risk Indicators

Indicateurs de suivi des risques principaux		RISQUE BRUT		Explication du risque	Risque aggravé par le modèle économique, la taille, le risque emprunteur ?	Atténuation du Risque	RISQUE NET		Indicateurs de suivi du risque (KRI)	Risk Owner
		Occurrence	Impact				Occurrence	Impact		
RISQUE DE SOUSCRIPTION	Fausse déclaration	++	++	Fausse déclaration (conseillée ou non par le courtier) cette section inclut un risque comportemental de l'assuré	N/A	Formation des courtiers au devoir de conseil (rappel ou distribution de docs) et processus de gestion adéquate (expérience des gestionnaires de prestations). Les limites et impacts ne peuvent découler que de la qualité de la gestion. La réputation de l'assureur à détecter les fraudes peut remonter jusqu'au courtier et limiter leur nombre à terme.	++	+	Fréquence de suivi : Quotidienne (détection), mensuelle sinon Indicateurs mis en place : - Détecté au moment des sinistres ou lors d'audit chez les délégataires - suivi des contentieux (nature et nombre des contentieux puisque les contentieux suivent souvent un sinistre où une fausse déclaration est suspectée)	resp. gestion
	Erreur d'application du tarif aux critères de l'assureur	+++	+++	Erreur d'application du tarif (côté courtier) ou erreur dans la conception des tarifs (réassureur) par rapport au cahier des charges	modèle économique (outsourcing)	Côté courtier : Outils sécurisés mis en place par la mutuelle (processus de validation des tarifs dans l'outil de gestion avec cas réels)- Côté conception du tarif : nécessité de compétences informatiques et actuariales et processus de validation chez l'assureur Présence de la réassurance	+	+	Fréquence de suivi : A la demande, mensuelle sinon Indicateurs mis en place : - les PV de tests lors de la mise en place des tarifs - base des incidents - suivi des ventes - une vérification automatisée (de type analyse QDD) que les informations et les tarifs sont cohérents (à la décision médicale près) : nécessité d'un seuil d'acceptation et d'une sortie des anomalies qui viendra alimenter la base des incidents	resp. actuariat produit
	Rentabilité	+	++++	Sous-tarification vs durée de l'engagement cette section inclut un risque comportemental de l'assuré lié à des risques de tendances (durée de l'engagement qui augmente)	risque emprunteur	Suivi de portefeuille (par génération de contrats, profils de risque (âge, sexe, capitaux assurés, quotité moyenne, pourcentage d'adhésion à l'AT, nombre moyen de têtes par prêt, type de prêts, taux d'intérêt des prêts Présence de la réassurance	+	++++	Fréquence de suivi : Mensuelle Indicateurs mis en place : Suivi des portefeuilles par génération de contrats, profils de risque	resp. actuariat produit
	Anti-selection	++	+++	Anti-selection (à la mise en place du partenariat, le courtier prend toujours les moins bons risques et "teste" l'assureur)	risque emprunteur	risque modéré car position sur des marchés de niche donc étude de ces dossiers au cas par cas - service selection médicale sur place avec médecin Présence de la réassurance	++	++	Fréquence de suivi : Mensuelle Indicateurs mis en place : - Ratio dossiers qui passent par la sélection médicale - comité de suivi des décisions médicales avec le commercial, le médecin, l'équipe souscription et 1 décideur - à caractère qualitatif, discussions Etre attentif car l'évolution du droit à l'oubli va impacter ce travail puisque les médecins auront moins d'information à disposition	resp. gestion
	Tables	+	+++	Tables	N/A	Suivi des tables d'expérience Présence de la réassurance	+	+++	Fréquence de suivi : Tous les 2 ou 3 ans pour la mise à jour des tables, annuelle sinon Indicateurs mis en place : coeff d'abattement de la table de référence	resp. actuariat inventaire
	Immaturité des produits et rémunération des tiers (partage de résultat)	++++	+++	Immaturité des produits	risque emprunteur	Suivi et comparaison avec le réassureur : comparer les modèles de projection (calculs de marge) entre le réassureur et l'assureur (vérifier les paramètres utilisés en input et flux techniques de sorties) Présence de la réassurance	+++	++	Indicateurs mis en place : - Suivi des comptes par génération - mesure technico comptable annuelle des résultats - taux de remboursement anticipé (RA) - suivi des flux comparé avec le business plan (se réapproprier le business plan et ne pas s'adosser uniquement au réassureur pour cela) avec un suivi particulier des % d'écart réalisé/attendu, de la marge observée/théorique; mais attention avec l'attendu se base sur une vision prospective nécessitant des hypothèses - suivi des hypothèses de modélisations (taux de RA, taux d'actualisation; production et sinistralité)	resp. actuariat inventaire
	Risque de chute	+	+++	Prêt initial et risque de chute. Cette section inclut un risque comportemental de l'assuré lié à un risque de fluctuation des tendances mais également des effets de seuils par déclenchement de comportements en chaîne	risque emprunteur	Risque de chute limité en occurrence car portefeuille constitué principalement sur des bases de prêts renégociés (à taux bas) et tarif compétitif. Mais impact croisé : gain technique mais perte de commission si l'horizon diminue Présence de la réassurance	+	+++	Fréquence de suivi : Mensuelle Indicateurs mis en place : Suivi du taux de RA, des motifs de résiliation (exemple : résiliation loi hamon, remboursement anticipé...), du taux de prêts et du type de prêts.	resp. gestion

INSTITUT DU RISK MANAGEMENT

Indicateurs de suivi des risques principaux (suite)

		RISQUE BRUT		Explication du risque	Risque aggravé par le modèle économique, la taille, le risque emprunteur ?	Atténuation du Risque	RISQUE NET		Indicateurs de suivi du risque (KRI)	Risk Owner
		Occurrence	Impact				Occurrence	Impact		
RISQUE LIÉ À LA RÉGLEMENTATION	Loi sapin 2	+++	++	Loi sapin 2 (résiliation, changement d'horizon et d'organisation) - démarré en 2014/2015 donc les renégociations peuvent apporter des affaires et taux d'intérêt bas donc actuellement peu de ces contrats vont être résiliés.	risque emprunteur	Bench mark des tarifs sur le marché à mettre en place (moyens à mettre en oeuvre)	+++	++	Fréquence de suivi : Mensuelle Indicateurs mis en place : Suivi du taux de RA, des motifs de résiliation (exemple : résiliation loi hamon, remboursement anticipé,...), du taux de prêts et du type de prêts.	Conformité
	Evolution du droit à l'oubli	+++	+++	Liste des pathologies et périodes de rémission vont évoluer	risque emprunteur	Info non connue et interdit d'aller chercher. Taux d'ouverture des sinistres en indicateur (lié à l'année de souscription) et redressement pour les nouveaux (sinistralité va augmenter dans les 3/5 ans assez rapidement s'il y a de l'antiselection à cause du droit à l'oubli)	+++	+++	Fréquence de suivi : Hebdomadaire Indicateurs mis en place : - idem antiselection et dérive des résultats - discussion avec les médecins au moment des prestations pour voir s'il est possible de topser les dossiers "droit à l'oubli" qui seront sinistrés et au moment du sinistre on se rendra compte qu'avec plus d'informations nous aurions changé notre vision de ce risque.	resp. gestion
	Protection de la clientèle	+++	+++	Responsabilité vis-à-vis des courtiers de la bonne application (formation des courtiers, mise à disposition des docs, data protection)	modèle économique	Adaptation des outils, information (mise à jour), formation et animation partenariat	+++	++	Fréquence de suivi : Mensuelle Indicateurs mis en place : taux de contentieux, réclamations, impayés	resp. conformité
	Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD), entrée en vigueur le 25/05/2018	+++	+	Concerne toutes les données personnelles collectées, physiques (archives externalisées) ou numériques (tout le système d'information)	N/A	procédure : Effacer les données personnelles au bout d'un certain temps donc aller chercher dans les archives pour les détruire (contrainte physique et informatique)	+++	+	Fréquence de suivi : Annuelle Indicateurs mis en place : Externalisé pour l'archivage physique. au niveau SI : liste des dossiers en fonction de l'ancienneté (ne serait-ce qu'en nombre)	resp. conformité
	Anti-blanchiment, gel des avoirs, PPE, terrorisme	+	+	peu concerné parce que les produits emprunteurs peu efficaces pour le blanchiment et le terrorisme	N/A	liste des personnes connues pour lesquels on doit vérifier - personnes politiquement exposées (à la discrétion de l'assureur de juger) : obligation de les suivre : prévoir une case dans la demande d'adhésion	+	+	Fréquence de suivi : A la demande Indicateurs mis en place : A organiser en fonction des critères - nombre de déclarations suspectes - suivi du remplissage de la case (en ce qui concerne les personnes politiquement exposées), par une procédure de type QDD	resp. gestion
	Confidentialité médicale	+	+	secret médical passe par le courtier ou pas ? Courtier pas habilité + data protection	risque emprunteur	Formation et animation partenariat	+	+	Fréquence de suivi : Quotidienne Indicateurs mis en place : le service de gestion électronique de document pourrait topser le nombre de documents confidentiels reçus (par partenaire et par production réalisée)	resp. gestion
	Directive sur la distribution (DDA), entrée en vigueur 23/02/2018	+++	++	Principales mesures : - information précontractuelle renforcée - règles de gouvernance des produits - principe de vente saine - gestion des conflits d'intérêts - exigence de formation continue pour tous les acteurs de la vente Anticiper les mesures à mettre en place, coordination assureur / distributeurs / co-producteurs, comitologie formalisée entre assureur et distributeurs, formalisation des actes délégués, transparence de la rémunération des acteurs	modèle économique (outsourcing)	Mise en place d'un projet dédié avec rétroplanning	+++	++	Fréquence de suivi : Selon le calendrier du projet Indicateurs mis en place : Etat d'avancement du projet par rapport au rétroplanning. A noter : à l'intérieur du projet : mettre un chapitre sur la gestion des risques pour anticiper (tôt pour savoir quels seront les indicateurs)	resp. commercial ou resp. partenariat
	Envergure des réformes (SI/IFRS)	+++	+++	Solvabilité II vs taille de la mutuelle et charge de travail - mais principe de proportionnalité - gros chantiers nécessitent de gros moyens (y compris en qualité des données)	taille	Entrée dans Solvabilité II réalisée avec succès - Mutuelle pas soumise à IFRS	+++	+++	Fréquence de suivi : ComEx tous les 15j - discussions dès les prémices des réformes Indicateurs mis en place : embauche, quantité de travail, processus RH et compta analytique (sorte de time sheet mais non déclaratif pour l'instant), veille réglementaire	DG
	Risques juridiques	+++	+++	risque de sanctions pour non conformité, lié aux évolutions réglementaires avec possible remise en cause des contrats par les tribunaux	N/A	Veille juridique par la conformité, participation aux groupes de travail professionnels	+++	+++	Fréquence de suivi : Mensuelle Indicateurs mis en place : comptes rendus réguliers au Comex, diffusion newsletters FNMF	DG

INSTITUT DU RISK MANAGEMENT

Indicateurs de suivi des risques principaux (suite)

		RISQUE BRUT		Explication du risque	Risque aggravé par le modèle économique, la taille, le risque emprunteur ?	Atténuation du Risque	RISQUE NET		Indicateurs de suivi du risque (KRI)	Risk Owner
		Occurrence	Impact				Occurrence	Impact		
RISQUE DE GOUVERNANCE	Système de reporting	++	++++	blocage dans la remontée des informations (avec les partenaires ou en interne) ou informations remontées erronées	modèle économique	Contractualisation des engagements avec les tiers, avec pénalités en cas de non respect	++	++++	Fréquence de suivi : Mensuelle Indicateurs mis en place : suivi du planning des envois (chrono) Fréquence de suivi : ComEx tous les 15j	DG
	Comitologie interne	++	+++	fréquence des comités inadaptés, documents non remis à temps pour les comités ou encore absence de compte rendus	N/A	Le secrétariat général est responsable de l'organisation des comités	++	++	Indicateurs mis en place : respect du planning prévu, ordre du jour et compte rendu à jour Fréquence de suivi : annuelle	DG ou secrétariat général
	Erreur de cartographie des risques	+++	++++	Erreur dans l'appréciation des risques, oubli de risques ou évolutions des risques non prises en compte dans la cartographie et donc dans le suivi des risques	N/A	Présence de Risk Owner à chaque risque pour faire vivre la cartographie et identifier de nouveaux risques, entretien annuel entre les équipes gestion des risques et les Risk Owner	++	+++	Indicateurs mis en place : indicateurs qualitatifs : entretiens des Risk Owners et dispositifs de contrôle interne	CRO

Annexe 3 : Vision matricielle des risques

Cartographie des risques bruts

REALISEE	REG35 ;	REG32 ; REG38 ;	COM1 ; COM6 ; SOU12 ; OP18 ; OP22 ; FI28 ; REG34 ;	OP15 ; OP17 ;
FORTE		OP24 ; FI30 ;	COM3 ; SOU8 ; OP25 ; FI31 ;	GOU45 ; REG33 ; REG39 ; REG40 ;
MODEREE		COM5 ; SOU7 ;	SOU10 ; OP23 ; GOU44 ;	GOU43 ;
FAIBLE	COM4 ; OP19 ; OP20 ; REG36 ; REG37 ;	OP21 ;	COM2 ; SOU11 ; SOU13 ; OP14 ; OP14 ; OP16 ; REP41 ; REP42 ;	SOU9 ; FI26 ; FI27 ; FI29 ;
Occurrence / Impact Financier	FAIBLE	MODERE	FORT	TRES FORT

Cartographie des risques nets

REALISEE	REG35 ;	COM6 ; REG32 ; REG34 ; REG38 ;	OP17 ; FI28 ;	
FORTE	OP22 ;	SOU12 ; FI30 ;	OP25 ; FI31 ; REG33 ; REG39 ; REG40 ;	
MODEREE	SOU7 ; OP18 ;	COM5 ; SOU10 ; OP15 ; OP24 ; GOU44 ;	OP23 ; GOU45 ;	GOU43 ;
FAIBLE	COM1 ; COM3 ; COM4 ; SOU8 ; OP14 ; OP14 ; OP19 ; OP20 ; OP21 ; REG36 ; REG37 ;	COM2 ; FI29 ; REP41 ; REP42 ;	SOU11 ; SOU13 ; OP16 ; FI26 ;	SOU9 ; FI27 ;
Occurrence / Impact Financier	FAIBLE	MODERE	FORT	TRES FORT

Annexe 4 : Bibliographie

Bruno CESAR – Olivier d'HERBEMONT

La stratégie du projet latéral : Comment réussir le changement quand les forces politiques et sociales doutent ou s'y opposent, DUNOD, 2004

Bruno CESAR – Olivier d'HERBEMONT

Manager une équipe projet - 4e éd. - L'humain au cœur de la performance, DUNOD, 4^{ème} édition, 2016

Annexe 5 : Questionnaire de David INGRAM

Partant d'une situation de départ avec de nombreuses inconnues quant aux réactions des différents acteurs impliqués, nous avons cherché une solution pour objectiver deux informations majeures :

- Quel est le profil face au risque des principaux décideurs de l'assureur (administrateurs de l'AMSB, membres du COMEX et managers ?
- Est-ce que ce profil face au risque évolue, à la suite de la mise en place de la démarche ?

Outre l'opportunité d'expliquer le bien fondé et les motivations de notre démarche, la mesure proposée présente l'avantage d'objectiver le ressenti des acteurs dans une approche essentiellement qualitative et cherchant à faire évoluer la culture de l'entreprise.

Le questionnaire d'INGRAM permet de classer les personnes en fonction de quatre profils types d'appétence au risque : performeurs, conservateurs, managers et pragmatiques. Nous avons choisi d'utiliser cet outil de mesure de la manière suivante :

- Etape 1 – Avant le début du projet, organisation des réponses au questionnaire, pour l'ensemble des administrateurs et des salariés de l'assureur, en classant les personnes selon 4 catégories : membres de l'AMSB, membres du Comex, managers et opérationnels.
- Etape 2 – A la fin du projet, nouvelle mesure dans les mêmes conditions. Cela permet de mesurer l'évolution des profils liée à la conduite du projet et d'adapter le programme d'accompagnement et de formation au moment de sa mise en place opérationnelle.
- Etape 3 et suivantes – Périodiquement et à la demande, renouveler l'opération pour tenir compte des entrants et des sortants du périmètre. Dans le même esprit, l'objectif est d'adapter l'accompagnement et de rappeler les messages importants, notamment auprès des nouveaux arrivants.

Un retour personnel et individuel du profil peut également être proposé, pour ceux qui le souhaitent. En outre, pour une meilleure efficacité de la gouvernance de l'assureur, nous avons conseillé de partager les résultats individuels au sein respectivement de l'AMSB et du COMEX. Cette prise de connaissance, voire prise de conscience personnelle et collective, peut apporter une meilleure compréhension des motivations de chacun dans les stratégies discutées, au moment de la prise de décision.

Questionnaire sur les attitudes face au risque et au modèle

David INGRAM et Stéphane LOISEL

Cette enquête a pour objectif d'étudier le lien entre les comportements face au risque et ceux face au respect des modèles évaluant le risque. Ce questionnaire reprend celui mis en place par Willis Re. Ce travail de recherche s'appuie sur la chaire académique du management de la modélisation.

Les réponses aux questions seront utilisées pour identifier le style personnel de perception face au risque et face aux modèles simulant le risque. Connaître le style de perception des individus au sein d'une équipe de direction ou d'un conseil d'administration encourage des échanges plus sains sur la tolérance au risque, sur la gestion des risques. Cela permet de mieux définir les bases d'un système de gestion des risques qui pourra servir plus efficacement les objectifs de l'entreprise.

INSTRUCTIONS : lire chaque phrase et donner votre première impression spontanée en spécifiant le degré de votre réaction avec les appréciations proposées. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse. Les résultats permettent de connaître votre comportement parmi les 4 attitudes types recensées. Les 4 attitudes types face au risque et leurs liens face au respect des modèles de risque permettront d'identifier en détail les implications de ces comportements dans les discussions sur l'appétence au risque et sur la mise en place d'un système de gestion des risques. Compléter avec l'adresse mail pour recevoir les résultats personnels à l'enquête. Les réponses restent personnelles et confidentielles ; seules les conclusions globales sont diffusées.

Cette enquête est menée avec l'autorisation de Willis Re.

Question 1

Nom, prénom

Question 2

Entité entreprise

Question 3

Fonction

- Fondateur de la société
- Membre du conseil d'administration
- Membre exécutif
- Direction des risques
- Actuaire
- Souscription
- Consultant
- Régulateur
- Analyste crédit
- Courtier
- Chercheur
- Autre

Question 4

Nombre d'années d'expérience

Question 5

Adresse mail

Question 6

Les personnes qui travaillent le plus ardemment ne sont pas toujours suffisamment récompensées dans certaines entreprises

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Vraiment pas d'accord

Question 7

Ce n'est pas vital pour l'entreprise de s'intéresser à l'égalité de traitement entre personnes

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Vraiment pas d'accord

Question 8

Il devrait y avoir une régulation plus stricte de notre industrie, qui protégerait, par rapport à la concurrence, les compagnies les plus profitables et qui écrèmerait d'autres

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Vraiment pas d'accord

Question 9

Les personnes qui atteignent de haut de l'échelle sont celles qui travaillent dur

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Vraiment pas d'accord

Question 10

Les entreprises feraient mieux d'être indépendantes et de ne pas faire confiance à d'autres organisations

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Vraiment pas d'accord

Question 11

Les entreprises ont besoin d'être très adaptables pour survivre sur le long terme

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Vraiment pas d'accord

Question 12

La clé d'une réussite commerciale est de garder les options ouvertes et de ne pas prendre d'engagement sur plus long terme

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Vraiment pas d'accord

Question 13

Ne pas s'attacher à une stratégie particulière est important pour rester libre de s'ajuster à des situations changeantes

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Vraiment pas d'accord

Question 14

Parfois l'entreprise doit donner la priorité aux profits plutôt qu'à la sécurité

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Vraiment pas d'accord

Question 15

Les impôts progressifs sont plus justes que les taxes à taux fixes

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Vraiment pas d'accord

Question 16

La croissance continue est importante pour la santé de l'entreprise

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Vraiment pas d'accord

Question 17

Il est préférable d'embaucher des personnes inexpérimentées que l'on va former soi-même

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Vraiment pas d'accord

Question 18

La compagnie a le droit de surveiller les e-mails, les navigateurs web et les appels téléphoniques de ses employés

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Vraiment pas d'accord

Question 19

Le traitement de l'entreprise par les régulateurs est souvent injuste

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Vraiment pas d'accord

Question 20

Les amendes aux entreprises qui enfreignent la loi devraient être proportionnelles à leurs profits

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Vraiment pas d'accord

Question 21

Parfois les compétiteurs semblent en avance principalement parce qu'ils ont été chanceux »

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Vraiment pas d'accord

Question 22

Certaines choses sont trop importantes pour être décidées en ne se basant que sur des considérations de bénéfices et de coûts

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Vraiment pas d'accord

Question 23

Les personnes les plus intelligentes devraient avoir les plus grandes responsabilités

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Vraiment pas d'accord

Question 24

Dans l'entreprise, tout le monde devrait disposer d'un salaire suffisant pour connaître un niveau de vie correct

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Vraiment pas d'accord

Question 25

Nous devrions profiter au maximum des nouvelles technologies pour résoudre les problèmes de notre entreprise

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Vraiment pas d'accord

Question 26

Les personnes en position de leadership ont reçu de meilleures rétributions et gratifications

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Vraiment pas d'accord

Question 27

Une entreprise ne doit pas prendre plus de risques si elle n'en a pas absolument besoin

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Vraiment pas d'accord

Question 28

Nous n'avons pas l'impression d'avoir d'influence sur la façon dont les choses sont faites dans notre secteur de notre entreprise

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Vraiment pas d'accord

Question 29

Parfois les entreprises doivent donner une plus grande priorité à la sécurité qu'aux profits

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Vraiment pas d'accord

Question 30

Je m'attends à ce que les réunions commencent à l'heure

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Vraiment pas d'accord

Question 31

Si les gens dans cette entreprise étaient traités de façon plus égalitaire, il y aurait moins de problèmes

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Vraiment pas d'accord

Question 32

Un manager qui a du succès dans ses affaires doit être quelqu'un qui sait gérer les ambiguïtés et l'incertitude

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Vraiment pas d'accord

Question 33

Le pays s'en sortirait mieux s'il laissait la liberté de prospérer aux entreprises

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Vraiment pas d'accord

Question 34

Le management et le conseil d'administration doivent clairement prendre leur responsabilité dans la sauvegarde de l'entreprise

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Vraiment pas d'accord

Question. 35

"L'un des problèmes pour faire fonctionner une entreprise aujourd'hui est que de trop nombreux employés remettent en question leurs supérieurs "

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Vraiment pas d'accord

Question 36

"ce n'est pas toujours sage de prêter attention aux violations des lois et des réglementations exécutées par les autres"

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Vraiment pas d'accord

Question 37

"dans un système juste, les gens avec le plus de capacités devraient gagner plus"

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Vraiment pas d'accord

Question 38

"l'entreprise a un héritage historique qui doit être préservé"

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Vraiment pas d'accord

Question. 39

"souvent ça ne vaut pas la peine de dépenser trop d'énergie sur des projets à long-terme puisqu'on doit toujours changer ce qu'on fait pour s'adapter à ce qui se passe vraiment"

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Vraiment pas d'accord

Question 40

"le degré d'inégalité des salaires dans une compagnie est un problème"

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Vraiment pas d'accord

Question 41

"l'une des étapes les plus importantes dans la prise de décision est de rassembler des informations et des recommandations d'experts des points clés"

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Vraiment pas d'accord

Question 42

"notre entreprise devrait avoir un code de conduite et s'y tenir strictement"

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Vraiment pas d'accord

Question 43

"si chacun suit toutes les règles et réglementations à la lettre, le travail ne sera jamais fait"

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Vraiment pas d'accord

Question 44

"les employés doivent avoir accès à l'information sur la base de ce qu'ils ont besoin de savoir"

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Vraiment pas d'accord

Question 45

"c'est toujours important de garder en tête le pire scénario possible, lorsque l'on prend une décision"

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Vraiment pas d'accord

Question 46

"les compagnies d'assurance se basent fortement sur les analyses quantitatives et les modèles dans la plupart des décisions liées à des aspects financiers"

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Vraiment pas d'accord

Question 47

"la validation des modèles par stress tests joue un rôle critique dans les approches de gestion des risques"

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Vraiment pas d'accord

Question 48

"les modèles de risques management englobent la gouvernance et les contrôles opérationnels"

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Vraiment pas d'accord

Question 49

"la modélisation est une activité multidisciplinaire combinant économie, assurance, finance d'une côté et plus spécifiquement les mathématiques de l'autre, ce qui la rend plus théorique que pratique"

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Vraiment pas d'accord

Question 50

"beaucoup d'entreprises d'assurance n'ont pas besoin d'un modèle de risque complexe"

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Vraiment pas d'accord

Question51

"les modèles d'assurance doivent être développés en fournissant l'effort minimal qui satisfera le superviseur"

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Vraiment pas d'accord

Question 52

"les modèles internes représentent une perte de temps et d'argent car on ne s'y connaît pas assez pour les concevoir convenablement"

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Vraiment pas d'accord

Question 53

"on devrait penser en priorité aux options permettant d'adapter les priorités de l'activité plutôt que de perdre de l'argent et du temps avec un modèle interne"

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Vraiment pas d'accord

Question 54

"les modèles internes empêchent souvent les entreprises d'assurance de développer des activités profitables."

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Vraiment pas d'accord

Question 55

"les modèles internes surestiment souvent les risques"

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Vraiment pas d'accord

Question 56

"les modèles tendent à laisser de côté certains détails clés concernant les risques importants"

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Vraiment pas d'accord

Question 57

"les modèles internes sont souvent trop proches des souhaits des souscripteurs et autorisent la prise de trop de risques"

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Vraiment pas d'accord

Question 58

"les modèles internes nous autorisent à optimiser le taux de profit face au risque, de façon adéquate"

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Vraiment pas d'accord

Question 59

"les modèles internes donnent une fausse impression de sécurité puisque souvent ils sous estiment les risques extrêmes".

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Vraiment pas d'accord

Question 60

"les modèles internes révèlent des connaissances que les opérationnels expérimentés ne verraient pas autrement"

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Vraiment pas d'accord

Question 61

"les résultats observés sont pires que la vision du modèle"

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Vraiment pas d'accord

Question 62

"les modèles peuvent aider les décideurs à prendre des décisions économiques sur des bases prospectives"

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Vraiment pas d'accord

Question 63

"les modèles sont construits par des personnes qui sont loin des préoccupations business"

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Vraiment pas d'accord

Question 64

"le monde est trop complexe pour être modélisé simplement"

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Vraiment pas d'accord

Question 65

"les modèles sont sujets à de nombreux paramètres à dire d'expert qui permettent la prise en compte d'intuitions-métiers"

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Vraiment pas d'accord

Question 66

"les modèles sont dangereux car ils sont manipulés pour donner une image plus flatteuse"

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Vraiment pas d'accord

Question 67

"je me demande comment les jolis modèles peuvent croire qu'ils sont capables de simuler un monde aussi imprévisible !"

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Vraiment pas d'accord

Question 68

"les designers de modèles semblent ne pas être au courant de toute l'étendue des possibilités qu'offrent le monde !"

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Vraiment pas d'accord

Question 69

"les résultats des modèles sont là pour nous pousser à mieux expliciter et discuter nos arguments dans les process de décisions. Ils sont des outils créateurs de débats"

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Vraiment pas d'accord

Question 70

"les stress tests sont mieux que des modèles complexes pour vraiment manager les risques"

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Plutôt pas d'accord
- Vraiment pas d'accord

Annexe 6 : Grille de référence « droit à l'oubli » en date du 30/03/2017

**Grille de référence : conditions d'accès à une assurance emprunteur
dans le cadre des titres III, IV et VI 1) de la Convention AERAS.**

Mise à jour en date du 30/03/17

Pour les personnes qui ne peuvent pas bénéficier du « droit à l'oubli », la Convention AERAS met en place une grille de référence qui a pour but de faciliter l'accès à l'assurance emprunteur pour un certain nombre de pathologies listées.

Cette grille est proposée par un groupe de travail paritaire (médecins d'assurance, représentants d'associations, agences de l'Etat travaillant dans les différents domaines abordés), elle résulte de l'examen des données scientifiques les plus récentes, présentant le meilleur niveau de preuve disponible. Elle est ensuite soumise à l'approbation de la Commission de suivi et de propositions AERAS. Cette grille a vocation à évoluer dans le temps au fur et à mesure des travaux du groupe, et de la publication de données scientifiques conduisant à la prise en compte des innovations thérapeutiques.

Pour que vous puissiez bénéficier de ce dispositif :

- Votre demande d'assurance doit concerner des prêts immobiliers ou des prêts professionnels destinés à l'acquisition de locaux et/ou matériel ;
- Votre demande d'assurance porte sur :
 - Un financement immobilier en lien avec votre résidence principale dont la part assurée, hors prêt relais, n'excède pas 320 000 € ;
 - Un financement professionnel ou immobilier sans lien avec votre résidence principale dont la part assurée n'excède pas 320 000 € après avoir pris en compte, s'il y a lieu, la part assurée des capitaux restant dus au titre de précédentes opérations de crédit de toute nature pour lesquelles le même assureur délivre déjà sa garantie.
- Votre demande concerne un contrat d'assurance qui arrivera à échéance avant votre 71^{ème} anniversaire.

La grille de référence se divise comme suit :

- La partie I du tableau (en trois colonnes) concerne les personnes ayant souffert de pathologies, déclarées à l'assureur mais qui n'entraîneront ni surprime ni exclusion de garanties, si elles satisfont aux conditions cumulatives de la grille en termes de stade d'évolution au temps du diagnostic, de conduite du traitement, et après une durée d'observation sans rechute, précisée dans la colonne « Délai d'accès à compter de la fin du protocole thérapeutique et sans rechute ».
- La partie II (en quatre colonnes) traite des situations de personnes souffrant d'une pathologie déclarée à l'assureur, et définie de façon précise par des critères biologiques, des conditions de diagnostic, de traitement et de suivi, pour lesquelles une assurance sera proposée avec un taux de surprime maximum du fait de cette pathologie. Pour ces situations, des limitations de garantie pourront également s'appliquer. Une assurance sera proposée dans ces

conditions après une période de traitement et de suivi de durée déterminée par la grille. Les conditions d'assurabilité figurent dans la colonne « Détail des conditions d'acceptation par garantie et surprime maximale applicable par l'assureur ».

Il vous est recommandé de vérifier que vous pouvez bénéficier des conditions d'accès à l'assurance telles que définies par la grille de référence :

- auprès de votre médecin, afin de valider si votre pathologie passée ou présente répond bien aux critères précis énumérés dans la grille,
- auprès de votre assureur, pour les critères d'applicabilité de la grille.

¹ Ce que l'on entend par « date de fin du protocole thérapeutique » : il s'agit de la date de la fin du traitement actif du cancer, en l'absence de rechute, par chirurgie, radiothérapie chimiothérapie effectuées en structure autorisée, à laquelle plus aucun traitement n'est nécessaire hormis la possibilité d'une thérapeutique persistante de type hormonothérapie ou immunothérapie

² Ce que l'on entend par « rechute » : il s'agit de toute nouvelle manifestation médicalement constatée du cancer, qu'elle le soit par le biais d'un examen clinique, biologique ou d'imagerie.

Partie I :

Pathologies à déclarer à l'assureur lors du remplissage du questionnaire de santé sous peine de sanction (conformément aux Codes des assurances ou de la mutualité) et qui permettent l'accès à l'assurance à des conditions d'acceptation sans surprime ni exclusion si elles répondent aux critères ci-dessous.

Types de pathologies	Définition précise (stade et type de traitements)	Délai d'accès à compter de la fin du protocole thérapeutique et sans rechute
Cancers du testicule	Séminomes purs, stade I Séminomes purs, stade II	3 ans 6 ans
	Tumeurs non-séminomateuses ou mixtes, stade I et II	6 ans
Cancers du sein	Carcinome canalaire <i>in situ</i> Carcinome lobulaire <i>in situ</i> Traitement selon le consensus HAS/INCa réalisé	1 an
Mélanome de la peau	Mélanome in situ ou de niveau I de Clark - Exérèse complète - Absence de syndrome des nævi dysplasiques	1 an
Cancer du col de l'utérus	Classe CIN III (ou HSIL) ou <i>in situ</i> Application d'un traitement de référence en vigueur au moment de la prise en charge et une surveillance selon recommandations HAS	1 an

Il est rappelé ici que les conditions d'accès à une assurance emprunteur sur la base des délais mentionnés ci-dessus sont conditionnées à l'absence d'autres facteurs de risques ou pathologies existantes.

Type de pathologie	Définition précise (stade et type de traitement)	Délai d'accès (Cf définition page précédente)
Cancers du côlon et du rectum	Stade pTis (stade 0) : - Plus de 50 ans au diagnostic	1 an
	Stade I : pT1N0M0 : - Plus de 50 ans au diagnostic - Type histologique : adénocarcinome	4 ans
	Stade I : pT2N0M0 : - Plus de 50 ans au diagnostic - Type histologique : adénocarcinome	8 ans
Cancers de la thyroïde	Papillaire/vésiculaire, < 45 ans au diagnostic, stade I	3 ans
	Papillaire/vésiculaire, 45 ans ou plus au diagnostic, stade I ou II	3 ans
	Papillaire/vésiculaire, 45 ans ou plus au diagnostic, stade III	6 ans
Lymphomes hodgkiniens	Lymphomes hodgkiniens classés stade 1A après une période de suivi post-thérapeutique	6 ans
	Lymphomes hodgkiniens classés stades 1B et 2A après une période de suivi post-thérapeutique	8 ans
Hépatite virale C	Score de fibrose initiale inférieur ou égal à F2 confirmé par au moins 2 tests non-invasifs ou par examen histologique - Réponse virale soutenue quel que soit le traitement - Pas d'épisodes antérieurs d'infection par le VHC - Pas de co-infection par le VIH, le virus de l'hépatite B Echographie hépatique normale, sans dysmorphie ni stéatose.	48 semaines

Il est rappelé ici que les conditions d'accès à une assurance emprunteur sur la base des délais mentionnés ci-dessus sont conditionnées à l'absence d'autres facteurs de risques ou pathologies existantes

Partie II :

Pathologies à déclarer à l'assureur lors du remplissage du questionnaire de santé sous peine de sanction (conformément aux Codes des assurances et de la mutualité) et qui permettent l'accès à l'assurance à des conditions d'acceptation se rapprochant des conditions standard (avec une surprime plafonnée, applicable par les assureurs) si elles répondent aux critères énoncés ci-dessous.

Types de pathologies	Définition précise	Délai d'accès à compter du diagnostic	Détail des conditions d'acceptation par garantie et surprime maximale applicable par l'assureur
Infection par le VIH	<ul style="list-style-type: none"> - CD4 \geq 350/mm³ sur tout l'historique ; - CD4 \geq 500/mm³ et charge virale indétectable à 12 mois après le début des traitements, sans rechute pendant 2 ans ; - absence de stade SIDA ; - absence de co-infection actuelle par le VHB ou VHC ; - absence de co-infection passée par le VHC, sans stade de fibrose strictement supérieurs à F2 ; - absence de maladie coronarienne et d'AVC ; - absence d'usage de substances illicites (liste des stupéfiants fixée par Arrêté du 22/02/1990) ; - absence de cancer en cours, ou dans les antécédents notés dans les 10 années antérieures ; - absence de tabagisme actif ; - traitement débuté après janvier 2005. <p>Bilan biologique de moins de 6 mois avec résultats dans les normes du laboratoire :</p> <ul style="list-style-type: none"> - hépatique (transaminases ALAT, ASAT, GGT) ; - fonction rénale (DFG) ; - contrôle de la glycémie à jeun, bilan lipidique (exploration d'une anomalie lipidique) ; - dosage de la cotinine urinaire négatif. <p>Marqueurs viraux :</p> <ul style="list-style-type: none"> - marqueurs VHB : Ag HBs négatif, ADN viral négatif ; - marqueurs VHC : ARN viral négatif, avec recul de 48 semaines. 	2 ans	<ul style="list-style-type: none"> - Décès et PTIA : surprime plafonnée à 100% - GIS : surprime plafonnée à 100% - Durée entre début de traitement et fin du contrat d'assurance emprunteur : plafonnée à 27 ans.

Il est rappelé ici que les conditions d'accès à une assurance emprunteur sur la base des surprimes mentionnées ci-dessus sont conditionnées à l'absence d'autres facteurs de risques ou pathologies existantes