

Rapport de projet présenté devant un Jury de Soutenance

**Expert ERM**  
**Expert(e) Management des Risques Financiers et Assurantiels**

Le 16 novembre 2023

Par : Lamberto GALASSO

Titre : Mise en place d'un dispositif ERM pour le pilotage du portefeuille emprunteur d'une compagnie de réassurance à la suite de l'entrée en vigueur de la Loi Lemoine

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 ainsi que par la loi n° 2018-493 du 20 juin 2018 (RGPD)*

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 : GALASSO

Prénom : Lamberto

Signature du stagiaire



**Si binôme :**

Nom :

Prénom :

Signature du stagiaire

## **Remerciements**

Mes plus vifs remerciements vont à Florence AURELLY, tutrice de ce rapport qui m'a guidé dans la préparation de ce projet.

Je tiens à remercier également Vincent ROGER, Yann RIBOURG, Stéphanie HAAS MARET, Razvan IONESCU, Tiziana TORRI, Stéphanie PIASTA LAATAR, Emeline DIBELLONIO, Julien PELLETIER pour toutes les connaissances partagées qui ont alimenté mes réflexions et enrichi mon travail.

Je souhaite également remercier mes collègues de travail pour leur soutien et leurs conseils précieux tout le long de cette année.

1	Introduction .....	1
2	Le business case : une entreprise de réassurance .....	1
2.1	<i>L'assurance emprunteur et la loi Lemoine</i> .....	1
2.2	<i>Présentation de l'entreprise et de sa stratégie</i> .....	2
2.3	<i>Démarche ERM</i> .....	2
3	Stratégie de l'entreprise et Business Plan .....	2
3.1	<i>Le Business Plan</i> .....	2
3.2	<i>Objectifs stratégiques</i> .....	3
3.3	<i>La modélisation pour évaluer les risques</i> .....	3
4	La cartographie des risques .....	3
4.1	<i>Risques de souscription</i> .....	4
4.2	<i>Risques opérationnels</i> .....	4
4.3	<i>Risques stratégiques</i> .....	6
4.4	<i>Cartographie : vision graphique</i> .....	6
5	Focus sur les risques importants .....	7
5.1	<i>Spécificités de la gestion des risques sur ce portefeuille</i> .....	7
5.2	<i>Risque de résiliation</i>  .....	7
5.3	<i>Risque de tarification / sinistralité</i>  .....	9
5.4	<i>Risque de concurrence / rentabilité</i>  .....	10
6	Suivi et communication .....	11
7	Conclusion .....	12
8	Annexes .....	13
8.1	<i>Le fonctionnement de l'assurance emprunteur</i> .....	13
8.2	<i>Le marché de l'assurance emprunteur</i> .....	13
8.3	<i>Un marché soumis à de multiples évolutions réglementaires</i> .....	13
8.4	<i>La Loi Lemoine</i> .....	14
8.5	<i>Précisions sur le Business Plan</i> .....	15
8.6	<i>Les échelles d'évaluation</i> .....	15
8.7	<i>Exemple de seuils d'alerte pour le risque de tarification / sinistralité</i> .....	16

# 1 Introduction

Le marché de l'assurance emprunteur est un secteur majeur de l'industrie de l'assurance qui, depuis le début des années 2000, a fait l'objet de multiples évolutions réglementaires ayant pour objectif le développement de la concurrence. La Loi Lemoine adoptée le 28 février 2022 bouleverse le marché en apportant trois changements majeurs :

- La possibilité pour l'assuré de résilier son contrat à tout moment ;
- La suppression du questionnaire médical pour l'assurance des emprunteurs en crédit immobilier ;
- La réduction du délai légal pour bénéficier du « droit à l'oubli » de certaines maladies.

Les Réassureurs sont très actifs sur cette ligne d'affaires et cette évolution du marché fait naître pour eux de nouveaux risques avec notamment des incertitudes sur le niveau de résiliation, de sinistralité et à moyen terme de concurrence accrue conduisant à un risque de non-rentabilité du marché.

Dans ce mémoire, je propose une démarche ERM adaptée à une entreprise fictive de réassurance qui souhaite analyser et traiter les risques de façon à se protéger face aux incertitudes apportées par l'entrée en vigueur de la loi Lemoine.

Après une présentation du cas étudié, je présente la cartographie des risques en faisant un focus sur les principaux risques et propose une démarche de gestion des risques ainsi qu'une gouvernance reposant sur un suivi régulier d'indicateurs de risque permettant d'activer, en cas de dérive, les management actions identifiées.

## 2 Le business case : une entreprise de réassurance

### 2.1 L'assurance emprunteur et la loi Lemoine

L'assurance emprunteur protège le souscripteur du prêt en cas de décès, d'invalidité ou de perte d'emploi, garantissant la continuité de remboursement. En 2022, l'assurance des crédits immobiliers représente un chiffre d'affaires de 7 milliards d'euro sur le marché français. On distingue deux grandes catégories d'acteurs :

- La bancassurance, dont la part de marché est d'environ 85% de l'encours. Ces acteurs proposent des produits avec une faible segmentation tarifaire.
- En dehors du secteur bancaire, les offres du marché « alternatif » sont des contrats individuels à forte segmentation tarifaire avec des tarifs compétitifs sur des cibles de clientèle bien identifiées. Le modèle économique du marché alternatif repose sur une commercialisation via des courtiers (en crédit, en assurance, grossistes, ...) et l'usage d'outils digitaux (comparateurs, souscriptions en ligne...).

Nonobstant toutes les mesures réglementaires mises en place pour faire jouer la concurrence, le réseau bancaire bénéficie encore aujourd'hui d'une situation de quasi-monopole effectif à l'octroi du crédit.

La loi Lemoine, qui fait suite à une succession de lois visant à accroître la concurrence et à étendre l'accès à l'assurance emprunteur et apporte trois changements majeurs :

- **La résiliation possible à tout moment** : la résiliation infra annuelle (RIA) permet aux particuliers ayant souscrit un crédit immobilier de changer de contrat à tout moment à condition que le nouveau contrat soit équivalent en termes de garanties. C'est ce qu'on appelle la substitution.
- **La suppression du questionnaire médical** : il est interdit aux assureurs de soumettre l'emprunteur à un questionnaire de santé s'il a moins de 60 ans à la fin du prêt et si les encours cumulés assurés ne dépassent pas 200 000€ (pour une personne seule). Cette suppression permet l'accès à l'assurance au crédit immobilier, sans discrimination basée sur l'état de santé.
- **Le renforcement du droit à l'oubli** : la loi Lemoine réduit le délai légal pour bénéficier du « droit à l'oubli ».

## 2.2 Présentation de l'entreprise et de sa stratégie

L'entreprise considérée dans cette étude est le cas fictif d'une société de réassurance qui a constitué un portefeuille significatif de contrats emprunteur. Au moment de l'entrée en vigueur de la loi Lemoine, l'entreprise choisit de maintenir son activité sur cette ligne d'affaires, laquelle fait partie de sa stratégie globale.

La stratégie d'évitement (mise en run-off de l'activité) ou celle de rétrocession du risque à 100% du risque via des montages en quote-part ou des solutions alternatives (swap, hedging) ont été écartées.

## 2.3 Démarche ERM

Un an après l'entrée en vigueur de la loi Lemoine, l'entreprise souhaite s'assurer que son dispositif ERM est adapté pour ce portefeuille. Dans ce contexte, l'objectif de la démarche ERM proposée ici est de :

- Analyser l'évolution de l'environnement et étudier les changements qui pourraient affecter substantiellement la stratégie et les objectifs opérationnels ;
- Mettre à jour la cartographie des risques sur le périmètre de l'assurance emprunteur immobilier ;
- Mettre en place des éléments de pilotage au regard de la stratégie retenue par l'entreprise.

Pour cela, avec le soutien et le sponsorship de la Direction Générale, je démarre une démarche ERM qui s'articule selon les principes pour la gestion des risques du référentiel COSO et qui est la suivante :

- Analyse du contexte et du Business Plan dans le cadre de la stratégie de l'entreprise ;
- Cartographie des risques ;
- Pour les principaux risques : mise en place d'indicateurs de risque et des seuils d'alerte, identification des management actions ;
- Organisation du suivi et de la communication.

# 3 Stratégie de l'entreprise et Business Plan

## 3.1 Le Business Plan

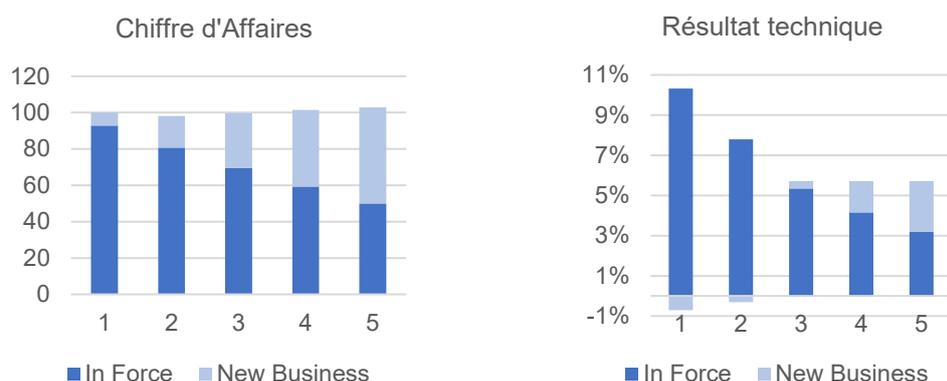
Le Business Plan est construit sur un horizon de 5 ans et commence en 2023 :

- Le portefeuille existant (appelé In Force) est constitué par les contrats souscrits avant l'entrée en vigueur la loi Lemoine ;
- Les contrats souscrits pendant la durée du Business Plan (appelés New Business) respectent les contraintes de la Loi Lemoine.

Il s'agit exclusivement de traités en quote-part. Le réassureur intervient sur plusieurs portefeuilles du marché ce qui lui permet de bénéficier d'une forte mutualisation.

Le détail sur la composition de ce portefeuille est présenté en annexe.

### Evolution du chiffre d'affaires et du résultat technique dans le Business Plan



### 3.2 Objectifs stratégiques

Les objectifs stratégiques de l'entreprise et le respect de son appétence au risque se traduisent par les critères suivants pour son portefeuille assurance emprunteur :

Volume	Stabilité du Chiffre d'Affaires
Rentabilité	Résultat Technique supérieur à 5% du Chiffre d'Affaires
	Protection de la valeur du portefeuille (VIF)
	Return on Capital (RoC) supérieur à 10%

Les indicateurs suivis sont définis comme suit :

- Les primes commerciales (en base 100 pour ce mémoire) ;
- Le résultat technique en pourcentage des primes ;
- La Value of In Force (VIF) : valeur actuelle des résultats futurs après impôt et au net du coût des capitaux alloués ;
- Le Return on Capital (RoC) : ratio entre la valeur actuelle des résultats futurs après impôt et la valeur actuelle des capitaux alloués, pour le New Business de l'année en cours.

Année	1	2	3	4	5
Primes	100	98	100	101	103
Résultat	10%	7%	6%	6%	6%
VIF	18	21	18	16	16
RoC	13%	13%	13%	13%	13%

Les nouvelles souscriptions jouent un rôle clé en stabilisant le chiffre d'affaires et les critères de rentabilité.

### 3.3 La modélisation pour évaluer les risques

Dans cette étude, les risques identifiés ont été d'abord évalués qualitativement et puis quantitativement pour les plus importants.

Pour cela, j'ai développé un outil de projection des cash-flows opérationnels et des provisions. Ce modèle permet d'évaluer quantitativement les principaux risques identifiés. Il reproduit l'environnement standard du marché, en intégrant tous les éléments de base nécessaires (structure stylisée de portefeuille, tableau d'amortissement des prêts, garanties, tarifs, provisions...).

Les provisions sont :

- Déposées chez les cédantes et il est supposé que les produits financiers couvrent les intérêts techniques ;
- Calculées selon la méthode basée sur le principe de compensation<sup>1</sup> (des montants positifs et négatifs) par risque.

## 4 La cartographie des risques

Cette cartographie présente les risques identifiés dans le contexte spécifique créé par la loi Lemoine. Elle s'inscrit en complément de la cartographie déjà existante chez le réassureur.

Pour la réaliser, je me suis appuyé sur le référentiel des risques proposé par l'IFACI<sup>2</sup>. Les risques identifiés sont classés en quatre catégories :

- Risques financiers : la loi Lemoine n'introduit pas de modifications sur les risques financiers, aussi il n'y en a pas de spécifique dans cette cartographie ;
- Risques de souscription ;

<sup>1</sup> La description des méthodes utilisées par les acteurs du marché fait l'objet de la guideline « Le calcul de la provision risque croissant » écrite par le groupe de travail Assurances des Emprunteurs (IA)

<sup>2</sup> [www.economie.gouv.fr/files/cdr-carto-assurances-2-vdef.pdf](http://www.economie.gouv.fr/files/cdr-carto-assurances-2-vdef.pdf)

- Risques opérationnels ;
- Risques stratégiques.

Afin d'établir la cartographie des risques, j'ai réalisé :

- Des entretiens avec des experts et des dirigeants ;
- L'étude des caractéristiques des produits ;
- Un suivi des textes réglementaires ;
- L'analyse du marché via la participation à des conférences.

Pour chaque risque identifié, je présente :

- La description du risque ;
- Son évaluation ;
- Le dispositif de risk management : suivi et atténuation du risque ;
- Et pour les risques majeurs une proposition d'indicateurs de risque et de management actions.

Les risques sont évalués selon les deux critères, la probabilité d'occurrence et l'impact, basés sur des échelles d'évaluation à quatre niveaux (voir annexe).

Le niveau de criticité des risques est évalué par une approche qualitative et, pour les risques les plus importants, complété par une approche quantitative en utilisant l'outil de modélisation développé ad hoc pour ce projet.

Les risques bruts, et respectivement nets, représentent la criticité avant, et respectivement après, mise en place des éléments de maîtrise proposés (voir annexe pour la définition des niveaux de criticité).

#### 4.1 Risques de souscription

Description	Dispositif de Risk Management	Brut	Net
<b>Risque de résiliation</b> La valeur du portefeuille des contrats groupe est exposée au risque de hausse des résiliations	 Il s'agit d'un risque majeur dont l'analyse est détaillée par la suite de cette étude <u>Propriétaire</u> : directeur technique		
<b>Risque de tarification / sinistralité</b> Il s'agit du risque que les tarifs de la nouvelle production (contrats Lemoine) soient insuffisants du fait d'une mauvaise estimation de la sinistralité	 Il s'agit d'un risque majeur dont l'analyse est détaillée par la suite de cette étude <u>Propriétaire</u> : directeur technique		
<b>Risque de provisionnement</b> Il s'agit du risque que les provisions soient insuffisantes. Les principales causes seraient une mauvaise estimation de la sinistralité et des résiliations	Analyser l'impact sur les provisions en cas de dérive de la sinistralité ou des résiliations <u>Propriétaire</u> : directeur financier		

#### 4.2 Risques opérationnels

Description	Dispositif de Risk Management	Brut	Net
<b>Risques liés aux personnes</b> Ce sont les risques de pertes résultant de : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation du personnel inadaptée</li> <li>- Mauvaise implémentation des modèles de tarification et de provisionnement</li> <li>- Erreur de manipulation ou de paramétrage d'un modèle ou d'un système</li> </ul>	Formation continue, procédure de contrôle et double-regard sur les affaires qui dépassent certains seuils de chiffres d'affaires <u>Propriétaire</u> : responsables des équipes techniques et financières		

Description	Dispositif de Risk Management	Brut	Net
- Erreurs dans la saisie, le suivi ou le chargement des données			
<b>Risque juridique</b> A ce jour, les avis des tribunaux, avocats et experts juridiques ne sont pas unanimes sur l'interprétation de certains points de la loi Lemoine (par exemple sur l'utilisation d'informations de nature comportementale pour la tarification)	Assurer une veille juridique spécifique sur ces points pour adapter les contrats en conséquence <u>Propriétaire</u> : responsable juridique		
<b>Risque de ventes anti-sélectives</b> Il existe un risque que des réseaux de vente ciblent des clients qui ont un risque de santé aggravé, ce qui dégraderait la sinistralité globale du portefeuille	Mettre en place un suivi statistique précoce de la sinistralité afin de détecter des signes d'antisélection, notamment comparaison entre les différents distributeurs et analyse des sinistres par cause. Revoir les accords de réassurance si nécessaire <u>Propriétaire</u> : souscripteurs		
<b>Risque de paiement de sinistres frauduleux</b> Ce risque concerne essentiellement les prestations en cas d'arrêt de travail. Les premiers retours d'expérience confirment l'existence de ce risque. Il s'agit principalement de nouveaux contrats de substitution pour lesquels l'emprunteur achète des garanties plus couvrantes qu'auparavant, alors que l'arrêt de travail était en cours	Renforcer la procédure de vérification des sinistres pour les déclarations durant la première année contractuelle <u>Propriétaire</u> : responsable de la gestion des sinistres		
<b>Risque de systèmes</b> Avec l'évolution des produits, il y a besoin d'ajouter, dans les systèmes et outils informatiques, de nouvelles variables pour permettre l'analyse des risques et la mise à jour des bases techniques. En effet, en l'absence de la sélection médicale, des nouvelles données pourraient les remplacer, par exemple la destination du prêt peut fournir des indications sur les motivations des emprunteurs. Le développement des systèmes s'accompagne de risque d'erreurs. Il existe également un risque de ne pas pouvoir intégrer les informations nécessaires en raison de délais dans la mise en œuvre des développements	Priorisation et suivi des projets IT, implication des actuaires <u>Propriétaires</u> : responsable informatique / responsable des études actuarielles		

### 4.3 Risques stratégiques

Description	Dispositif de Risk Management	Brut	Net
<b>Risque de concurrence / rentabilité</b> La concurrence accrue fait peser un risque de non-rentabilité de l'ensemble du marché.	 Il s'agit d'un risque majeur dont l'analyse est détaillée par la suite de cette étude <u>Propriétaire</u> : direction commerciale		
<b>Risque lié au contexte macro-économique</b> Il existe un risque d'insuffisance de production lié à la conjoncture économique. Le Business Plan intègre déjà un chiffre d'affaires réduit sur les premières années du fait de la crise de l'immobilier. Le risque est que cette crise se prolonge avec comme conséquence un chiffre d'affaires qui ne permet pas de couvrir les frais correspondant à cette ligne d'affaires	Assurer le suivi de l'évolution du contexte économique et ajuster les ressources consacrées à la ligne d'affaires si besoin <u>Propriétaire</u> : direction générale		
<b>Risque réglementaire</b> Le risque d'évolution réglementaire est très probable. Le législateur a confié au CCSF la mission de dresser un rapport mesurant les conséquences de la mise en œuvre de la loi avec un focus sur l'évolution des tarifs et de la mutualisation. La conséquence ce serait un besoin d'adaptation des produits et tarifications avec un risque de perte de marge	Lobbying et adaptation si besoin <u>Propriétaire</u> : direction commerciale		

### 4.4 Cartographie : vision graphique

L'utilisation effective et la mise à jour dynamique de la cartographie des risques en déterminent son intérêt en tant que support à l'activité courante et élément d'aide à la prise de décision.

#### Cartographie des risques bruts

Impact	Rare	Peu probable	Probable	Très probable
Fort			(SOUS) Risque de tarif / sinistralité (STRAT) Risque de concurrence	(SOUS) Risque de résiliation
Moyen	(OP) Risque de systèmes		(OP) Risque de ventes antisélectives	
Modéré		(SOUS) Risque de provisionnement (OP) Risques liés aux personnes (STRAT) Risque macro-économique	(OP) Risque juridique	(OP) Risque de sinistres frauduleux (STRAT) Risque réglementaire
Faible				
				Probabilité d'occurrence

## Cartographie des risques nets des mesures d'atténuation

Impact	Probabilité d'occurrence			
	Rare	Peu probable	Probable	Très probable
Fort				
Moyen			(SOUS) Risque de résiliation (SOUS) Risque de tarif / sinistralité (STRAT) Risque de concurrence	
Modéré	(OP) Risque de systèmes	(OP) Risque de provisionnement (STRAT) Risque macro-économique	(OP) Risque de ventes antisélectives (OP) Risque de sinistres frauduleux (STRAT) Risque réglementaire	
Faible		(OP) Risque juridique (OP) Risques liés aux personnes		

## 5 Focus sur les risques importants

Dans cette partie, je fais un focus sur les risques à criticité brute élevée et propose une synthèse des analyses réalisées :

- Description du risque ;
- Evaluation des risques au travers de stress tests ;
- Proposition du dispositif de risk management incluant des indicateurs de risque et la définition de seuils d'alerte ;
- Management actions activables en cas d'évolution défavorable.

### 5.1 Spécificités de la gestion des risques sur ce portefeuille

**Révisions tarifaires** : le tarif de l'assurance emprunteur est garanti pour l'assuré. A ce titre, le réassureur s'engage sur les bases tarifaires par génération de souscription et toute révision de tarif s'applique exclusivement aux générations futures.

**Suivi des portefeuilles** : les réassureurs ont un accès retardé à l'information. Les données de portefeuille leur sont transmises par les cédantes généralement avec une fréquence annuelle lors de l'envoi des comptes.

Dans le cadre d'un suivi renforcé du portefeuille, il est indispensable de récupérer les données le plus rapidement possible, avant même la réalisation des comptes. La compagnie de réassurance doit encourager ses clients assureurs à fournir les informations requises (et indiquées dans les traités de Réassurance) le plus rapidement possible, afin de détecter rapidement les signaux faibles ou les ruptures de tendance anticipant une possible dégradation de la qualité du portefeuille.

### 5.2 Risque de résiliation

**Description** : le renforcement des droits de résiliation constitue une criticité majeure pour le réassureur. En effet, cela pourrait conduire à une augmentation des taux de sortie sur le portefeuille « bancassurance » dont les offres tarifaires peuvent être jusqu'à deux fois plus élevées que celles proposées par le marché alternatif.

Sur le marché certains évoquent un doublement des demandes de résiliations, même si en pratique il existe encore quelques freins qui limiteraient la fluidité de ce processus de résiliation.

**Evaluation** : pour l'évaluation du risque, je m'appuie sur un stress test dans lequel les taux de résiliation augmentent de 100% au sein du portefeuille bancassurance pour les polices où la provision pour risques

croissants (PRC) est négative. Une PRC négative indique que les primes attendues futures sont supérieures aux prestations futures probables.

Impact du stress test résiliations sur le Business Plan :

Année	1	2	3	4	5
Primes	99	95	95	95	95
Résultat	8%	7%	5%	5%	4%
VIF	8	10	7	4	3
RoC	9%	9%	9%	9%	9%

Ce stress test impacte significativement la VIF qui baisse de plus de 50% par rapport au scénario central. L'augmentation des résiliations est projetée pour tous les contrats « bancassurance » y compris ceux souscrits après la loi Lemoine ce qui explique que le Return on Capital (RoC) diminue sur le New Business. La probabilité de réalisation du risque est évaluée à dire d'experts comme très probable, ce qui donne un niveau de criticité importante pour le risque de résiliation.

### Dispositif de risk management

Pour suivre ce risque, il est proposé d'utiliser les indicateurs de risque suivants :

- Ecart entre le taux de résiliation observé et le taux de résiliation attendu ;
- Même indicateur calculé en segmentant les contrats du portefeuille par génération de souscription et selon le niveau de provisions (PRC supérieures ou inférieures à 0) ;
- Comparaison des taux de résiliation sur les différents traités de réassurance et par réseau de distribution.

Pour ces KRI les seuils d'alerte peuvent être fixés en s'appuyant sur les résultats obtenus pour le stress test. Une dérive du taux de résiliation de 100% sur le portefeuille des contrats avec provisions négatives, ce qui correspond à environ +110% de résiliations sur la globalité du portefeuille des contrats « bancassurance », conduit à une perte de VIF de plus de 50%.

Ainsi le niveau d'alerte est :

- Modéré si la dérive est supérieure à 25% du taux de résiliation sur l'ensemble du portefeuille ;
- Moyen si la dérive est supérieure à 50% ;
- Fort si la dérive est supérieure à 100%.

### Management actions

Une action préventive consiste à limiter les traités de réassurance avec des commissions d'acquisition élevées au profit de schémas de commissionnement linéaires, étant donné les risques associés aux résiliations précoces.

Par ailleurs, en cas de dérive observée des indicateurs de risque, les management actions suivantes pourraient être activées :

- Inciter la cédante à mettre en place un contrat « défensif » dans le but de retenir les clients qui sont la cible des offres alternatives ;
- S'assurer d'être réassureur pour les contrats « défensifs ».

### 5.3 Risque de tarification / sinistralité

#### Description

La suppression de la sélection médicale par la Loi Lemoine a nécessité la révision des tarifs :

- 90% des prêts étaient couverts par un contrat d'assurance à tarif normal (dont 15% avec des limitations de garantie), 5% avaient une surprime moyenne de 80% et 0,5% étaient refusés car non assurables<sup>3</sup>.
- Sur la base des statistiques de marché disponibles et des données d'expérience des portefeuilles existants (développés par le passé en pratiquant la sélection médicale des risques), les acteurs du marché de l'Assurance et de la Réassurance ont effectué une première estimation de l'augmentation attendue de la sinistralité, comprise dans une fourchette entre 20% et 30%.

Cette estimation comporte une incertitude car elle a été obtenue en incluant dans la population assurée, le poids, estimé aux dires d'experts, des risques non assurables. Par ailleurs la suppression de la sélection médicale augmente le risque d'antisélection.

Des comportements anti-sélectifs pourraient avoir lieu :

- Pour les nouveaux contrats, arbitrage sur le montant emprunté (l'exemption de sélection médicale intervient uniquement si le montant total des prêts en cours dépasse le seuil de 200 000€),
- Pour les contrats préexistants à la Loi Lemoine, changement d'assurance afin de bénéficier de garanties qui avaient été exclues suite à la sélection médicale (par exemple le rachat des exclusions « MNO »<sup>4</sup>)
- A contrario, disparition de l'arbitrage sur les quotités pour les couples (le poids plus important était dans le passé porté par la tête en meilleure santé, et cela contribuait à une amélioration de la sinistralité globale des portefeuilles).

Pour l'heure, seuls certains contrats en dehors du secteur bancaire ont ajusté leurs tarifs pour prendre en compte cette hypothèse de sur-sinistralité. Le secteur bancaire a choisi une stratégie attentiste en misant sur la mutualisation donnée par le volume conséquent de leur production. Les bancassureurs ont toutefois réduit de façon très significative les rabais visant à retenir leurs clients.

Certains acteurs ont aussi fait le choix stratégique de suspendre l'activité commerciale sur le segment Lemoine en attendant que le marché retrouve son équilibre.

#### Evaluation

Pour l'évaluation du risque, je m'appuie sur un stress test dans lequel les taux de sinistralité (mortalité et incapacité / invalidité) augmentent de 10% pour tous les contrats souscrits post loi Lemoine.

Impact du stress test sinistralité sur le Business Plan :

Année	1	2	3	4	5
Primes	100	98	100	101	103
Résultat	9%	6%	3%	3%	2%
VIF	16	16	10	5	2
RoC	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%

Ce stress test impacte significativement le Return on Capital des nouvelles affaires qui passe de +13% dans le scénario central à -1%. Les nouvelles affaires ne sont pas rentables et cela se répercute sur la VIF. La probabilité de réalisation du risque est évaluée à dire d'experts comme probable, ce qui donne un niveau de criticité importante pour le risque de sinistralité.

<sup>3</sup> Tous les autres prêts ne sont pas couverts par l'assurance, car des garanties financières peuvent être utilisées telles que l'hypothèque, la caution ou le nantissement

<sup>4</sup> « Maladies Non Objectivables ». Une maladie non objectivable est une souffrance qui n'est pas quantifiable par un médecin et qui repose exclusivement sur les déclarations de l'assuré.

## Dispositif de risk management

Pour suivre ce risque, il est proposé d'utiliser les indicateurs de risque suivants :

- Ecart entre le taux de sinistralité observé et le taux de sinistralité attendu ;
- Même indicateur calculé en segmentant les contrats du portefeuille notamment selon les garanties et options souscrites (par exemple la couverture ou pas des MNO), par âge de l'emprunteur ou ancienneté du prêt ;
- Analyse par cause de sinistres ;
- Analyse par traité de réassurance et comparaison.

Il est proposé de fixer des seuils d'alerte qui correspondent aux niveaux de dérive qui dégradent le RoC en dessous des seuils de l'échelle d'impact utilisés par la cartographie des risques. Toutefois en raison de la taille limitée du portefeuille, il y a un risque que l'écart observé soit dû à la volatilité. Pour éviter cela, une condition supplémentaire est posée, elle s'appuie sur la p-valeur qui est la probabilité que l'écart observé soit causé par la volatilité. Le niveau d'alerte est :

- modéré pour un écart qui conduit à un RoC inférieur à 10% et dont la p-valeur inférieure à 15% ;
- moyen pour un écart qui conduit à un RoC inférieur à 5% et dont la p-valeur inférieure à 5% ;
- fort pour un écart qui conduit à un RoC inférieur à 0% et dont la p-valeur inférieure à 1% ;

En annexe, il est présenté un exemple basé sur la structure et le volume projetés pour ce portefeuille.

## Management actions

Une action préventive consiste à limiter les traités de réassurance avec des commissions d'acquisition élevées au profit de schémas de commissionnement linéaires, étant donné que la sinistralité pendant les premières années ne bénéficie plus de l'effet de la sélection médicale.

En cas de dérive les management actions suivantes pourraient être activées :

- Négocier avec les cédantes la mise à jour des tarifs ;
- Ajuster les tarifs pour certaines garanties ou options ;
- Renégocier les conditions de réassurance (par exemple le niveau des commissions) ;
- En dernier recours, résilier le traité.

## 5.4 Risque de concurrence / rentabilité

### Description

A ce jour, seuls certains acteurs du marché alternatif (non bancaire) ont aligné leurs tarifs au nouveau niveau de sinistralité attendue, restant toutefois globalement en-dessous des prix des bancassureurs. Ces derniers ont opté pour une stratégie attentiste tout en réduisant leurs budgets commerciaux.

Par la suite, il est probable que la montée en puissance de la production des contrats alternatifs alimentera la dynamique de baisse des prix. Les facteurs qui permettront de maintenir la viabilité du modèle économique seront caractérisés par l'excellence dans la maîtrise des risques et par l'optimisation des coûts de gestion (commissions et frais).

Par ailleurs, les ajustements des tarifs pour palier la hausse des taux d'emprunt sont conséquents : l'augmentation de 1 point de taux d'emprunt, correspond à environ 5 points de charge de sinistralité additionnelle (effet dû à l'augmentation des assiettes).

Actuellement, les opérations de substitution, qui sont adossées à d'anciens prêts souscrits dans un environnement de taux bas, constituent l'essentiel de la production actuelle : leurs tarifs ne nécessitent pas d'augmentation spécifique. En revanche, pour les nouveaux contrats, la tension sur les prix créée par le développement de la concurrence pourrait limiter le niveau des ajustements nécessaires pour contrer l'érosion des marges techniques.

## Evaluation

Pour l'évaluation du risque, je réalise un stress test dans lequel le niveau des tarifs décroît de 5% par an pour les contrats souscrits post loi Lemoine.

Impact du stress test rentabilité sur le Business Plan :

Année	1	2	3	4	5
Primes	100	98	98	97	96
Résultat	10%	7%	4%	2%	-1%
VIF	18	19	8	-3	-17
RoC	13%	0%	-13%	-26%	-40%

Ce stress test impacte très significativement le Return on Capital des nouvelles affaires qui passe de +13% dans le scénario central à des valeurs de plus en plus négatives. Les nouvelles affaires ne sont pas rentables et cela se répercute sur la VIF.

La probabilité de réalisation du risque est évaluée à dire d'experts comme probable, ce qui donne un niveau de criticité importante pour le risque de rentabilité.

## Dispositif de risk management

Pour suivre ce risque, il est proposé d'utiliser les indicateurs de risque suivants :

- Niveau du RoC global de toutes les nouvelles affaires étudiées de l'année en cours ;
- Même indicateur calculé en segmentant selon :
  - Les traités ;
  - Les garanties et options souscrites ;
  - L'âge de l'emprunteur ;
  - La durée de l'emprunt ;
  - Le niveau des taux d'emprunt.

La variation du RoC global des nouvelles affaires peut être mise en relation avec le niveau de primes. En effet, une diminution de 2.5% de RoC correspond à une baisse des primes de 1%.

Pour ces KRI les seuils d'alerte correspondent à ceux utilisés par la cartographie des risques (échelle d'impact).

Ainsi, le niveau d'alerte est :

- Modéré si le RoC est inférieur à 10% ;
- Moyen si le RoC est inférieur à 5% ;
- Fort si le RoC est inférieur à 0%.

## Management actions

En cas de dérive les management actions suivantes pourraient être activées :

- Travail sur les garanties et options couvertes ;
- Adapter les conditions de réassurance ;
- Limiter les quotes-parts acceptées ;
- En dernier recours, refuser les affaires.

## 6 Suivi et communication

Pour suivre et gérer l'ensemble des risques identifiés, il est proposé de mettre en place un comité de pilotage dédié qui se réunira trimestriellement et qui sera constitué de la direction des risques et des directions opérationnelles (souscription, gestion des sinistres, actuariat, finance, juridique).

Le comité de pilotage alimentera la gouvernance des risques déjà présente dans l'entreprise.

L'implication et la contribution des différentes directions renforcera la capacité de l'entreprise à anticiper, évaluer et gérer les risques de manière proactive, tout en favorisant une culture de gestion des risques au sein de l'organisation.

Le suivi des risques s'effectuera à l'aide d'un tableau de bord qui synthétisera :

- Les indicateurs de risque ;
- L'identification et l'explication des dérives ;
- Le suivi des mesures d'atténuation ;
- La proposition d'activer des management actions ;
- L'état d'avancement des management actions déjà engagées.

Le comité de pilotage diffusera ses conclusions aux équipes opérationnelles concernées. Cela favorisera la transparence et l'engagement de l'ensemble de l'organisation dans la gestion des risques.

## 7 Conclusion

Avec l'introduction de la loi Lemoine en 2022, l'assurance emprunteur connaît de fortes évolutions pouvant entraîner des changements profonds de comportement des parties prenantes, à commencer par les assurés eux-mêmes. La capacité des acteurs à gérer l'activité et à anticiper les évolutions réglementaires sera cruciale pour assurer la viabilité du modèle économique de l'assurance emprunteur.

Dans ce mémoire j'ai présenté une démarche ERM adaptée à un réassureur fictif disposant d'un portefeuille significatif de contrats emprunteur et dont la stratégie est de maintenir son activité dans cette ligne d'affaires, laquelle fait partie de sa stratégie globale. L'objectif de la démarche ERM proposée est de contribuer à la réalisation des objectifs stratégiques et de garantir une gestion des risques efficace.

Dans le développement de la démarche ERM, je me suis appuyé sur les principes COSO et la nomenclature des risques IFACI qui est exhaustive et que j'ai utilisée pour réaliser la cartographie des risques.

Par l'analyse de l'environnement et l'appréciation qualitative et quantitative des impacts que les changements pourraient avoir sur la stratégie et les objectifs, j'ai construit une cartographie centrée sur les risques dus au contexte spécifique créé par la loi Lemoine. Après cette identification des risques, je les ai quantifiés, et ai proposé des mesures d'atténuation et des indicateurs de risque pour suivre leur évolution.

J'ai également proposé une organisation pour le suivi des risques en l'intégrant dans la gouvernance déjà en place dans la compagnie de réassurance. Ce suivi est particulièrement important et comporte plusieurs objectifs :

- Mettre à jour l'analyse des risques en fonction de l'évolution de l'environnement ;
- Evaluer en continu l'efficacité, la pertinence et l'adéquation du dispositif de Risk Management retenu ;
- Réagir rapidement en cas de dérive pour mettre en œuvre les management actions identifiées en amont ;
- Communiquer sur le suivi des risques au sein de l'entreprise.

Le processus ERM proposée a pour objectif de permettre à l'entreprise de piloter les risques liés à ce nouveau contexte dans les meilleures conditions. De plus, il existe un risque potentiel d'extension des évolutions réglementaires à d'autres marchés européens, ce qui dépasse le cadre géographique actuel. Les conclusions issues de cette étude seront ainsi utiles pour analyser d'autres marchés sur lesquels l'entreprise opère.

## 8 Annexes

### 8.1 Le fonctionnement de l'assurance emprunteur

Avant d'octroyer un prêt, les banques demandent à l'emprunteur la souscription d'une assurance en cas d'événements liés à la vie humaine pouvant affecter sa capacité de remboursement. C'est ce qu'on appelle l'assurance emprunteur.

Les événements liés à la vie humaine qui font l'objet de la couverture d'assurance sont le décès de l'emprunteur, sa perte totale ou partielle d'autonomie et son incapacité temporaire ou permanente à travailler. Le risque de perte d'emploi est également parfois couvert, il n'est pas traité dans ce mémoire.

Les produits d'assurance emprunteur prévoient le paiement d'une prestation soit en capital (égal au capital restant dû au moment de l'événement) soit en rente (proportionnelle aux mensualités de l'emprunt) pour les sinistres de nature non permanente.

### 8.2 Le marché de l'assurance emprunteur

Les entreprises d'assurance françaises traitent annuellement en moyenne 4 millions de demandes d'assurance de prêts au titre des crédits immobiliers et professionnels. Le chiffre d'affaires est de 7.5 milliards de cotisations.

En France, la quasi-totalité des banques ont soit une alliance stratégique avec une compagnie d'assurance, soit distribuent les produits de leur propre filiale d'assurance.

Ce modèle économique, dit « bancassurance » représente une part de marché d'environ 85% de l'encours et l'assurance joue un rôle important dans sa rentabilité car le ratio S/P (rapport sinistres payés sur primes collectées) est d'environ 35% au niveau du marché global.

Les offres d'assurance commercialisées par le réseau bancaire présentent une faible segmentation tarifaire et les volumes traditionnellement élevés de production permettent d'avoir une forte mutualisation des risques. En dehors du secteur bancaire, les offres du marché « alternatif » sont à forte segmentation tarifaire et proposent des tarifs compétitifs sur des cibles de clientèle bien identifiées.

Le modèle économique du marché alternatif repose sur une commercialisation via des courtiers (en crédit, en assurance, grossistes, ...) et l'usage d'outils digitaux (comparateurs, souscriptions en ligne...).

Nonobstant toutes les mesures réglementaires mises en place pour faire jouer la concurrence, le réseau bancaire bénéficie encore aujourd'hui d'une situation de quasi-monopole effectif à l'octroi du crédit.

L'une des conclusions du rapport thématique EIOPA<sup>5</sup> sur les contrats d'assurance emprunteur vendus par les établissements de crédits (publié en Octobre 2022) est que « ...les consommateurs ont un choix limité et qu'il existe des obstacles à la liberté d'achat. L'absence de concurrence réelle sur le marché peut encourager certains acteurs à utiliser leur position pour augmenter leurs marges bénéficiaires. Cela peut conduire à l'émergence de mauvaises pratiques, telles que des prix anormalement élevés, des ventes abusives, un traitement inéquitable et une faible valeur ajoutée... »

### 8.3 Un marché soumis à de multiples évolutions réglementaires

Depuis le début des années 2000, dans la démarche de permettre un accès plus juste, plus simple et plus transparent au marché de l'assurance emprunteur, différentes lois se sont penchées sur la question de la liberté de choix d'un contrat d'assurance.

Les bases de la délégation d'assurance emprunteur (droit de pouvoir résilier et choisir librement son contrat d'assurance) sont posées par la loi Murcef<sup>6</sup>(2001) qui, par l'interdiction de la vente liée<sup>7</sup> du crédit immobilier

---

<sup>5</sup> [Credit Protection Insurance \(CPI\) Sold via Banks \(europa.eu\)](https://www.europa.eu)

<sup>6</sup> Mesures Urgentes de Réformes à caractère économique et financier

<sup>7</sup> Une entreprise peut pratiquer des ventes liées illégales pour renforcer ou obtenir une position de monopole sur le marché : en limitant la concurrence, elles constituent un abus de position dominante. La vente liée du crédit immobilier et de l'assurance de prêt est jugée illégale en étant les deux services non connectés par nature.

et de l'assurance de prêt, laisse le choix à l'emprunteur de souscrire l'assurance la plus adaptée à son profil, en faisant jouer la concurrence.

La loi Chatel (2008) pour le développement de la concurrence en faveur du pouvoir d'achat des consommateurs et la loi Lagarde (2010) encadrent la procédure de délégation d'assurance : au moment de la souscription d'un crédit immobilier, l'emprunteur est libre de choisir et souscrire un contrat d'assurance autre que celui proposé par l'organisme prêteur, sous condition qu'il soit équivalent au niveau de garanties. Les critères d'équivalence du niveau des garanties sont définis par le CCSF<sup>8</sup> (2015).

Si l'équivalence est respectée, l'organisme prêteur ne peut pas refuser la demande de délégation.

La possibilité de résiliation et de changement d'assurance est étendue au cours de la première année du contrat de prêt par la loi Hamon (2014) et ensuite aussi à chaque anniversaire de signature par l'amendement Bourquin (2017).

## 8.4 La Loi Lemoine

La loi Lemoine apporte trois changements majeurs.

### La résiliation possible à tout moment

La résiliation à tout moment (dite RIA pour Résiliation Intra Annuelle) est enfin actée par le premier des trois volets de la loi Lemoine<sup>9</sup> (adoptée le 28 février 2022 pour une application en octobre 2022 pour le premier volet et juin 2022 pour les deux autres volets), pour les particuliers ayant souscrit un crédit immobilier à usage d'habitation ou mixte (habitation et professionnel). L'emprunteur peut donc changer de contrat à tout moment à condition que le nouveau contrat soit équivalent en termes de garanties comme expliqué au paragraphe précédent.

### La suppression du questionnaire médical

Sous la forte demande des Associations de malades (Fédération des Malades et Handicapés), la loi Lemoine (deuxième volet) prévoit l'interdiction aux assureurs de soumettre l'emprunteur à un questionnaire de santé s'il a moins de 60 ans à la fin du prêt et si les encours cumulés assurés ne dépassent pas 200 000€ (pour une personne seule). Cette suppression permet l'accès à l'assurance au crédit immobilier, sans discrimination basée sur l'état de santé, c'est-à-dire la couverture dans les mêmes conditions, sans surprime ni exclusion de garanties.

### Le renforcement du droit à l'oubli

Le troisième apport de la loi Lemoine concerne la réduction du délai légal pour bénéficier du « droit à l'oubli » qui permet aux emprunteurs ayant eu un cancer guéri depuis un certain temps, sans rechute, de ne pas le mentionner dans le questionnaire santé. Un emprunteur ayant été victime d'un cancer n'a plus à le déclarer dans son questionnaire médical si son protocole thérapeutique est terminé depuis plus de 5 ans, sans rechute constatée, et ce quel que soit l'âge auquel la maladie a été diagnostiquée. Cette disposition est étendue également aux malades touchés par une hépatite C.

« ...La loi Lemoine s'attaque à un aspect essentiel des pratiques de vente qui peuvent avoir des effets négatifs pour les consommateurs. En autorisant le changement d'assurance emprunteur, la loi Lemoine devrait stimuler la concurrence et résoudre certains problèmes de conduite liés aux offres groupées vendues par les banques » (interview de Petra Hielkema, mai 2023).

---

<sup>8</sup> Comité consultatif du secteur financier

<sup>9</sup> [LOI n° 2022-270 du 28 février 2022 pour un accès plus juste, plus simple et plus transparent au marché de l'assurance emprunteur \(1\) - Légifrance \(legifrance.gouv.fr\)](#)

## 8.5 Précisions sur le Business Plan

L'In Force (IF) résulte des 15 dernières années de souscription, générations supposées identiques en structure et taille. Il est constitué par les 2 typologies de contrats présents sur le marché :

- 1/3 des contrats sont de type « bancassurance », caractérisés par une sélection médicale légère ;
- 2/3 des contrats sont de type individuel avec sélection médicale renforcée, prise en charge de sinistres réduite (en raison d'un nombre plus important de causes contractuelles d'exclusion de couverture), et une segmentation tarifaire accrue (fumeur/non-fumeur, CSP ...).

Le New Business (NB) est également constitué de contrats « bancassurance » pour 20% et individuels pour 80%. Il est à noter que les réassureurs sont plus présents sur le marché individuel, ce qui explique des pondérations différentes de celles observées sur le marché de l'assurance.

Du fait du contexte immobilier, il est supposé que la production en début du Business Plan est inférieure à l'historique et qu'elle revient à un volume normal en 3 ans. En effet, le marché du crédit immobilier résidentiel est actuellement en berne. La production des prêts accordés a baissé de 50% au premier semestre 2023. Les taux d'emprunt n'ont pas pu suivre le rythme de hausse rapide des taux financiers en raison de leur plafonnement au taux d'usure dont les mises à jour réglementaires étaient sur base biannuelle jusqu'à fin 2022. Cela a eu pour effet de restreindre l'offre de prêts par les banques. Début 2023, les taux d'usure sont mis à jour mensuellement, mais cet appel d'air n'a pas suffi à faire repartir la production.

## 8.6 Les échelles d'évaluation

### Probabilité d'occurrence

Evaluation	Probabilité
Rare	inférieure à 10%
Peu probable	entre 10% et 20%
Probable	entre 20% et 50%
Très probable	supérieure à 50%

### Impact

Evaluation	Résultat en % des primes	% de réduction de la VIF	Return on Capital
Faible	> 5%	> -10%	> 10%
Modéré	entre 2.5% et 5%	entre -30% et -10%	entre 5% et 10%
Moyen	entre 0% et 2.5%	entre -50% et -30%	entre 0% et 5%
Fort	< 0%	< -50%	< 0%

### Niveau de criticité des risques (source : IFACI)

Evaluation	Impact sur l'atteinte des objectifs
Faible	Le risque est sous contrôle (géré par les procédures en place)
Modéré	Des actions de suivi doivent être organisées, (pas d'urgence)
Significatif	Une alerte au management est nécessaire ainsi que la prise d'actions pour limiter le risque
Elevé	Une alerte au top management est nécessaire ainsi que la prise d'actions immédiates pour limiter le risque

## 8.7 Exemple de seuils d'alerte pour le risque de tarification / sinistralité

Cet exemple est construit pour le risque incapacité / invalidité sur la structure et le volume projetés pour ce portefeuille au moment de la réalisation du Business Plan.

**Des premiers seuils correspondant à l'impact en termes de RoC sont déterminés :**

Niveau d'alerte	ROC	Seuils basés sur l'impact en termes de RoC
Pas d'alerte	> 10%	
Modéré	entre 5% et 10%	> 2.1%
Moyen	entre 0% et 5%	> 5.7%
Fort	< 0%	> 9.3%

**Les seuils qui limitent le risque que l'écart soit dû à la volatilité sont ensuite évalués :**

Niveau d'alerte	P-valeur	Seuils pour limiter le risque que l'écart soit dû à la volatilité				
		année 1	année 2	année 3	année 4	année 5
Pas d'alerte						
Modéré	< 15%	> 9.5%	> 5.5%	> 3.5%	> 2.5%	> 2.5%
Moyen	< 5%	> 15%	> 8.5%	> 5%	> 3.5%	> 3.5%
Fort	< 1%	> 21%	> 12%	> 7%	> 5%	> 5%

**En combinant les deux tableaux précédents on obtient les seuils d'alerte par année :**

Niveau d'alerte	Seuils d'alerte par année				
	année 1	année 2	année 3	année 4	année 5
Pas d'alerte					
Modéré	> 9.5%	> 5.5%	> 3.5%	> 2.5%	> 2.5%
Moyen	> 15%	> 8.5%	> 5.7%	> 5.7%	> 5.7%
Fort	> 21%	> 12%	> 9.3%	> 9.3%	> 9.3%