



INSTITUT DES
ACTUAIRES

Atelier 5

GT – gestion des risques

Restitution des travaux sur la fonction de gestion des risques

Eudes Charpentier

Florent Combes

L'objectif de l'atelier est de rendre compte des travaux d'un groupe de travail. Il ne s'agit pas d'opinion personnelle, ni de la position de nos employeurs et le document final n'est pas encore approuvé par l'IA. Nous remercions l'ensemble des contributeurs, d'horizons variés pour leur contribution.

- Groupes de travail : **Gestion des risques**
- Co-présidents du groupe de travail: **Virginie Le Mée, Florent Combes**
- Coordination commission Solvabilité II : **François Bonnin**
- Sous-groupe
 - **GT 1 : Textes, autres règlements, définition, mission de la fonction de gestion des risques**
 - **GT 2 : Enjeu de la fonction de gestion des risques, valeur ajoutée de la fonction**
 - **GT 3 : Contribution au système de gouvernance, conditions de mise en œuvre**
- Contributeurs :
 - **Didier Alexer, François Bonnin, Médéric Bordes, Jean-Marc Boyer, Cyril Chalin, Eudes Charpentier,**
 - **Florent Combes, Cecile Constant, Serge Da Mariana, Martine Delesse, Isabelle Devine, Moïse Djengue,**
 - **Michaël Donio, Camille Gatellier, David Graiz, Sylvie Hulin, Julie Huttner, Sébastien Kuntz,**
 - **Virgine Le Mée, Vincent Martinot, Sarah Porel, Tsanta Ramananpisoa, Maxime Richard, Christelle Sotura,**

La fonction de gestion des risques se construit à partir du contexte réglementaire général, de sa situation dans l'organisme et de sa finalité

- Contexte réglementaire
 - Solva2 s'inscrit dans un contexte de convergence réglementaire à laquelle la crise de 2008 a contribué : les liens avec les textes bâlois sont nombreux ; l'intention est d'impliquer davantage l'AMSB et d'éviter ainsi que les états soient garants en dernier ressort des organismes financiers
 - Solva2 est très hétérogène en terme de précision et laisse au niveau 1 une latitude d'interprétation significative pour la fonction de gestion des risques hormis pour le modèle interne; le niveau 2 fixe des missions d'ordre général à la fonction de gestion des risques : rendre compte et conseiller l'AMSB en matière de risque ; les orientations de l'EIOPA de niveau 3 enrichissent les niveaux précédents uniquement sur le rôle d'alerte en cas de changement significatif du profil de risque
- Positionnement / moyens
 - La gestion des risques doit s'appuyer sur des instances propres au niveau opérationnel et/ou de la surveillance ; le principe de proportionnalité irait jusqu'à permettre le cumul de la fonction gestion des risques (surveillance – niveau 2) la fonction audit interne
 - La fonction a besoin de l'implication et du rattachement au plus haut niveau, sans sous-traitance, pour créer la mise sous tension nécessaire à sa mission ; La fonction gestion des risques doit être confiée à des personnes suffisamment seniors pour avoir des compétences et des expériences multiples
 - La gestion des risques doit réglementairement avoir un rôle affirmé en cas de modèle interne car son objet est précisément de mesurer les risques
- Finalité / valeur ajoutée
 - La fonction de gestion des risques a 2 dimensions complémentaires : encadrer la prise de risques et apporter un éclairage par les risques à la prise de décision
 - La fonction contribue à la définition de la stratégie de gestion des risques, à l'adéquation des limites et à la supervision de la prise de risques
 - La fonction conseille l'ensemble des décideurs de l'organisme sur tous les sujets ayant un impact sur le profil de risque

La fonction de gestion des risques se construit à partir du contexte réglementaire général, de sa situation dans l'organisme et de sa finalité

- Contexte réglementaire
- Positionnement / moyens
- Finalité / valeur ajoutée

Solva2 s'inscrit dans un contexte de convergence réglementaire à laquelle la crise de 2008 a contribué : les liens avec les textes bâlois sont nombreux

- Convergence des instances de supervision
 - **entre autorités nationales de supervision – ACPR**
 - **géographique – MSU au sein de la BCE**
- Parallélisme des dispositifs réglementaires :
 - **3 piliers,**
 - **système de gouvernance (dirigeants effectifs, la règle des 4 yeux, les fonctions clés, évaluation des risques ICAAP-ORSA),**
 - **stress-tests réglementaires,**
 - **Formule standard-modèle interne, Qualité des données,**
 - **V@R à des seuils au-delà 99%**
 - **SCR holistique**

L'intention de solva2 est d'impliquer d'avantage l'AMSB et d'éviter ainsi que les états soient garants en dernier ressort des organismes financiers

Thème	Intention du régulateur	Références réglementaires
Dirigeants Effectifs	affirmation du rôle	CdA R.322-168, CdM R. 211-15, CdSS R.931-3-45-3
Groupe prudentiel S2	influence dominante de la tête de groupe – solidarité financière	CdA L.322-1-3, CdM L. 111-2, CdSS L.931-2-2
Appétence et tolérance	l'AMSB est pro-actif dans la définition de la prise de risque	Orientation 17 du 14/253
Fit & proper	en cas de défaillance, obligation de formation	CdA L.322-2, CdM L.114-21, CdSS L.931-7-2
Fonction-clés / Politiques	Définition des fonctions-clés, AMSB responsable des politiques	CdA L.354-1, CdM L. 211-12, CdSS L.931-7
4 yeux, reporting	auto-contrôle / effet-miroir/ reporting des fonctions clés à l'AMSB	CdA L.322-3-2, CdM L. 211-13, CdSS L.931-7-1

Solva2 est très hétérogène en terme de précision et laisse au niveau 1 une latitude d'interprétation significative pour la fonction gestion des risques

- L'ordonnance et le décret de transposition de solvabilité 2 définissent la fonction de gestion des risques par référence à
 - « système » de gouvernance (AMSB/ organisation/ responsabilité/ fonctions clés, politiques, système de reporting),
 - « système » de contrôle interne (contrôle interne, conformité) et
 - « système » de gestion des risques (stratégie/ processus/ procédure pour déceler/ mesurer/ contrôler/ gérer/ déclarer les risques, dont l'ORSA)
- « les entreprises d'assurance structure la fonction de gestion des risques de façon à faciliter la mise en œuvre du système de risque » - niveau 1

Référence réglementaire : article R. 354-2-3. du Code des Assurances (version au 1/1/16)

Le niveau 2 fixe des missions d'ordre général à la fonction de gestion des risques : rendre compte et conseiller l'AMSB en matière de risque

- aider l'organe d'administration, de gestion ou de contrôle et les autres fonctions à mettre efficacement en œuvre le système de gestion des risques;
- assurer le suivi du système de gestion des risques;
- assurer le suivi du profil de risque général de l'entreprise dans son ensemble;
- rendre compte des expositions au risque de manière détaillée et
- conseiller l'organe d'administration, de gestion ou de contrôle sur les questions de gestion des risques, y compris en relation avec des questions stratégiques telles que la stratégie de l'entreprise, les opérations de fusion-acquisition et les projets et investissements de grande ampleur;
- identifier et évaluer les risques émergents.

Référence réglementaire : article 269 du règlement délégué 2015/35

Les orientations de l'EIOPA enrichissent le niveau 2 uniquement sur le rôle d'alerte en cas de changement significatif du profil de risque

Orientation 19 du 14/253 (système de gouvernance)

- « communique à l'AMSB les risques comme potentiellement importants...
- ou sur d'autres domaines de risques spécifiques de sa propre initiative ou à la demande de l'AMSB»

Orientation 28 du 14/253 (système de gouvernance)

- « Lorsque l'investissement ou l'activité d'investissement comporte un risque significatif ou un changement notable du profil de risque, la fonction de gestion des risques communique ce risque ou changement du profil de risque à l'AMSB. »

Le niveau 3 laisse une latitude quant au rôle de la fonction gestion des risques dans l'appétence pour le risque, la surveillance des limites, voire l'ORSA

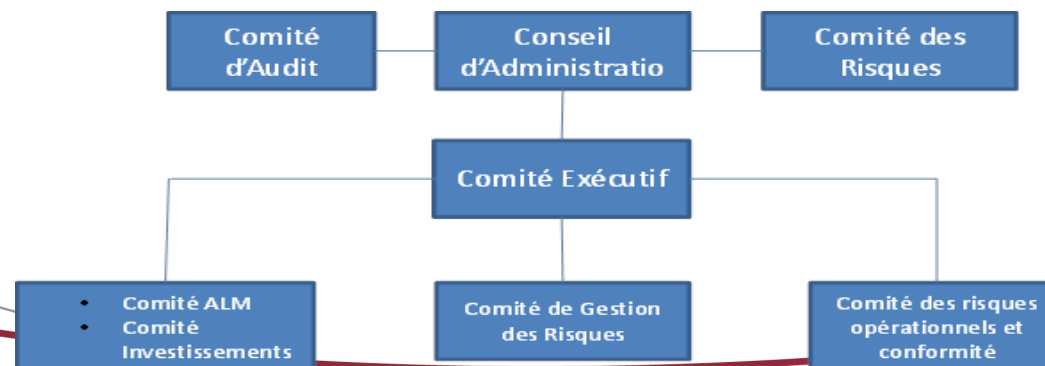
- la réglementation bancaire et les commentaires de l'EIOPA, sans être contraignant, précisent le rôle de la fonction de gestion des risques dans l'appétence pour le risque, la surveillance des limites, voire l'ORSA
- les éléments font partie de la politique de gestion des risques (Orientation 18 du 14/253), mais sans précision de l'implication de la fonction de gestion des risques dans leur définition, validation, mise en œuvre, suivi
- Le « Consultation Paper » sur le 14/253 (orientation 7) précise la mise en œuvre des révisions des politiques ce qui pour celles relevant du système de gestion des risques pourrait être du ressort de la fonction de gestion des risques

La fonction de gestion des risques se construit à partir du contexte réglementaire général, de sa situation dans l'organisme et de sa finalité

- Contexte réglementaire
- Positionnement / moyens
- Finalité / valeur ajoutée

La gestion des risques doit s'appuyer sur des instances propres au niveau opérationnel et/ou de la surveillance

- Mise en œuvre pratique : comité/commission des risques ont pour objet de créer la discussion, le conseil et le contrôle autour des problématiques risques
- La fonction de gestion des risques doit être associée aux comités opérationnels pour être au courant de ce qui se passe, conseiller, apporter une expertise risque et diffuser une culture risques dans l'organisme
- La fonction de gestion des risques doit communiquer auprès des comités de surveillance pour partager ses analyses, conseils et informations
- La fonction de gestion des risques peut animer les comités opérationnels de gestion de risques



Le principe de proportionnalité permet le cumul de la fonction gestion des risques (surveillance – niveau 2) avec la fonction audit interne

- les fonctions actuarielles, conformité et gestion des risques peuvent se cumuler (sous réserve que le principe de proportionnalité s'applique et de prévention des conflits d'intérêts et d'influence pouvant porter préjudice à l'indépendance et l'objectivité des fonctions)
- **ce n'est pas envisageable au niveau des fonctions-clés groupe même s'il existe des possibilités d'adaptation au niveau solo**
- la fonction de gestion des risques est indépendante de la tarification, de la souscription, des investissements, du provisionnement
- Les éventuels conflits d'intérêt doivent être documentés et gérés (contrôle de ses propres tâches et activités, management d'activités opérationnelles)

La fonction a besoin de l'implication et du rattachement au plus haut niveau, sans sous-traitance, pour créer la mise sous tension nécessaire à sa mission

- la fonction de gestion des risques doit être capable de challenger à tous niveaux de l'organisme
- La fonction de gestion des risques donne des avis mais n'a pas vocation à porter les décisions
- Le responsable de la fonction-clé de gestion des risques doit être sous l'autorité de DG/DO/Directoire, ce qui prête à interprétation
- la sous-traitance ne permet pas de diffuser la culture risque et/ou d'avoir des équipes suffisamment impliqués dans la connaissance des enjeux de l'organisme

La fonction gestion des risques doit être confiée à des personnes suffisamment seniors pour avoir des compétences et des expériences multiples

Compétences :

- Capacité de synthèse et de communication dans les deux sens avec une capacité à vulgariser le cas échéant
- Capacité d'accompagner les dirigeants en les incitant à se former,
- Capacité à hiérarchiser les différents sujets, qualité de jugement,
- Qualités d'écoute,
- Capacité à travailler en équipe,
- Charisme et leadership pour susciter l'adhésion,
- Courage managérial,
- Diplomatie,
- Esprit critique

Connaissances

- Connaissances techniques :
 - Outils de la gestion des risques actuarielles (souscription, provisionnement),
 - ALM,
 - fiscale, comptable,
 - financières (+ économiques),
 - Réassurance
- Connaissances métiers :
 - Production/réseaux/distribution, produits, risques souscrits,
 - IT,
 - Gestion du passif
 - Gestion de l'actif

La gestion des risques doit réglementairement avoir un rôle affirmé en cas de modèle interne car son objet est précisément de mesurer les risques

- CdA art.R.354-2-5
 - « La fonction de gestion des risques des entreprises d'assurance et de réassurance qui utilisent un modèle interne partiel ou intégral approuvé conformément aux articles L. 352-1 et R. 352-14, recouvre les tâches de conception, de mise en œuvre, de test et de validation du modèle interne, de suivi documentaire de ce modèle et de toute modification qui lui est apportée ainsi que d'analyse de la performance de ce modèle interne et de production de rapports de synthèse concernant cette analyse »
 - « La fonction de gestion des risques a notamment pour objet d'informer le directeur général ou le directoire de la performance du modèle interne et de suggérer les améliorations qui peuvent y être apportées. Elle fournit également au directeur général ou au directoire un état d'avancement des actions visant à remédier aux faiblesses qui ont pu être détectées. Tous ces éléments sont transmis au conseil d'administration ou conseil de surveillance par le directeur général ou le directoire »
- Directive art. 119, le modèle interne a pour vocation de refléter mieux que la formule standard le profil de risque

La fonction de gestion des risques se construit à partir du contexte réglementaire général, de sa situation dans l'organisme et de sa finalité

- Contexte réglementaire
- Positionnement / moyens
- Finalité / valeur ajoutée

La fonction gestion des risques a 2 dimensions complémentaires : encadrer la prise de risques et apporter un éclairage par les risques à la prise de décision

Encadrer

**Contrôle interne
« tick box »**

**Pilotage par
les risques**

**Organisme subissant
la conformité
réglementaire**

**Organisme
« rogue »**

Éclairer

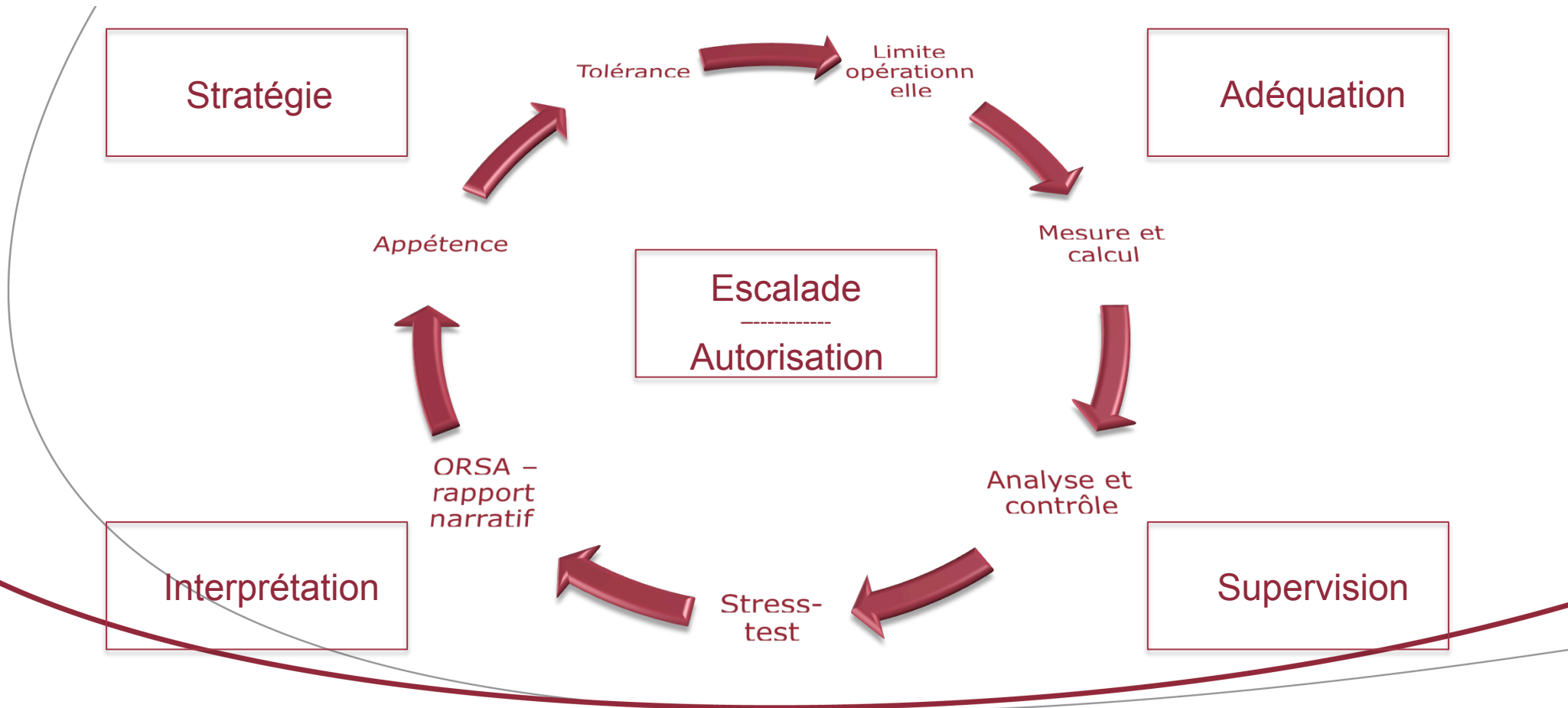
1^{ère} mission de la fonction de gestion des risques : encadrer la prise de risques

- Définir la structure
 - **Organisation**
 - **Formalisation/ Révision des politiques**
- Conduire la surveillance
 - **Calculer les expositions, risques et indicateurs**
 - **Agréger les résultats**
 - **Identifier les dépassements**
- Animer les mécanismes
 - **d'escalade,**
 - **de rétroaction,**
 - **d'études (ORSA, Stress-test)**
 - **Échanges avec l'AMSB**

2^{ème} mission de la fonction de gestion des risques : apporter un éclairage par les risques à la prise de décision

- Établir des circuits de communication continue sur la base du profil de risque
 - **Informé sur le profil de risque et la surveillance des limites/ appétence/ solvabilité**
 - **Participer aux comités opérationnels ad-hoc**
 - **Définir les seuils d'intervention**
- Émettre des avis récurrent ou ad-hoc sur des opérations
 - **Avis de second niveau dans le cadre des processus/ du pilotage**
 - **Ad-hoc auprès des interlocuteurs / changement ou projet significatif**
 - **En mettant en œuvre des outils d'analyse des risques**
- Rendre compte au moins sur une base annuelle à l'AMSB
- Echanger à la demande (agence de rating, CAC, ACPR)...

La fonction contribue à la définition de la stratégie de gestion des risques, à l'adéquation des limites et à la supervision de la prise de risques



La fonction conseille l'ensemble des décideurs de l'organisme sur tous les sujets ayant un impact sur le profil de risque

