

The logo consists of two white geometric shapes: a smaller triangle pointing upwards and to the right, and a larger, wider triangle pointing upwards and to the right, partially overlapping the smaller one.

INSTITUT DES
ACTUAIRES

www.institutdesactuaires.com

Éclairer les risques, tracer l'avenir

GT Gestion des risques

Florent Combes

L'objectif 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
- Positionnement / moyens
- Finalité / valeur ajoutée

Solva2 – niveau 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 des systèmes

Système	Définition	Référence
système de gouvernance	Les fonctions clés font partie du système de gouvernance	CdA L.354-1, CdM L. 211-12, CdSS L.931-7
Système de gestion des risques	« Les entreprises d'assurance structure la fonction de gestion des risques de façon à faciliter la mise en œuvre du système de risque	Art.R.354-2-3 CdA

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

Notice ACPR Système de gouvernance

Orientation 19 - fonction de gestion des risques: missions

- « [...] communique au CA ou au CS les risques qui ont été identifiés comme potentiellement importants [...]
- sur d'autres domaines de risques spécifiques de sa propre initiative ou à la demande du CA ou du DG ou le cas échéant du CS ou du directoire»

Orientation 28 – évaluation des activités d'investissement inhabituelles

- « [...] 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 au CA ou au CS. »

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

- 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
- D'autres réglementations européennes ont apporté des précisions opérationnelles (FCA - SYSC 21 : Risk control : additional guidance)
- (Les réglementations bancaires ou des sociétés de gestion traitent pour cette fonction davantage les aspects opérationnels.)

Fonction gestion des risques et Modèle interne

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. 354-2-5 - Pour les entreprise utilisant un modèle interne partiel ou intégral, la fonction gestion des risques recouvre les tâches de
 - **Conception et mise en œuvre,**
 - **Test et validation du modèle interne,**
 - **Suivi documentaire de ce modèle et de toute modification qui lui est apportée**
 - **Analyse de la performance de ce modèle interne et production de rapports de synthèse concernant cette analyse »**
 - **Information du DG ou du directoire de la performance du modèle interne, en suggérant les améliorations à apporter et communication d'un état d'avancement des actions visant à remédier aux faiblesses qui ont pu être détectées, ces informations étant ensuite transmises au CA/CS.**
- CdA art. 352-18 – Les entreprises doivent démontrer que le modèle interne joue un rôle
 - **Dans leur système de gestion des risques et leur processus décisionnels**
 - **Dans leur processus d'évaluation et d'allocation du capital économique et du SCR et dans l'ORSA**

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

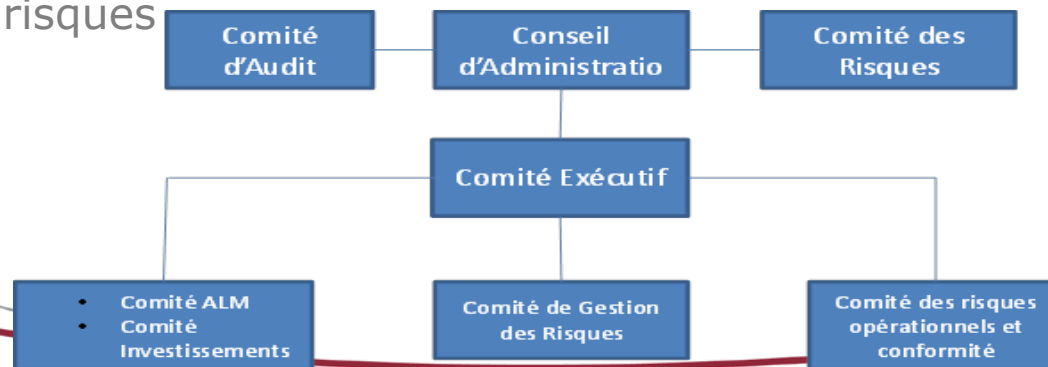
- Contexte réglementaire
- Positionnement / moyens
- Finalité / valeur ajoutée

La fonction 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

- Le responsable de la fonction-clé de gestion des risques doit être sous l'autorité de DG/DO/Directoire. L'APCR a donné des indications fermes sur le rattachement aux dirigeants effectifs, avec une notice à venir sur ce sujet.
- 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
- 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 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 fonction mais semble d'application restreinte

- les fonctions actuarielles, conformité et gestion des risques peuvent en théorie 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
- L'ACPR a largement communiqué
 - sur sa réticence aux cumuls avec une autre fonction ou avec un rôle d'administrateur ou de DE.
 - Sur son interprétation restrictive du principe de proportionnalité

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**
- **Certification ERM**

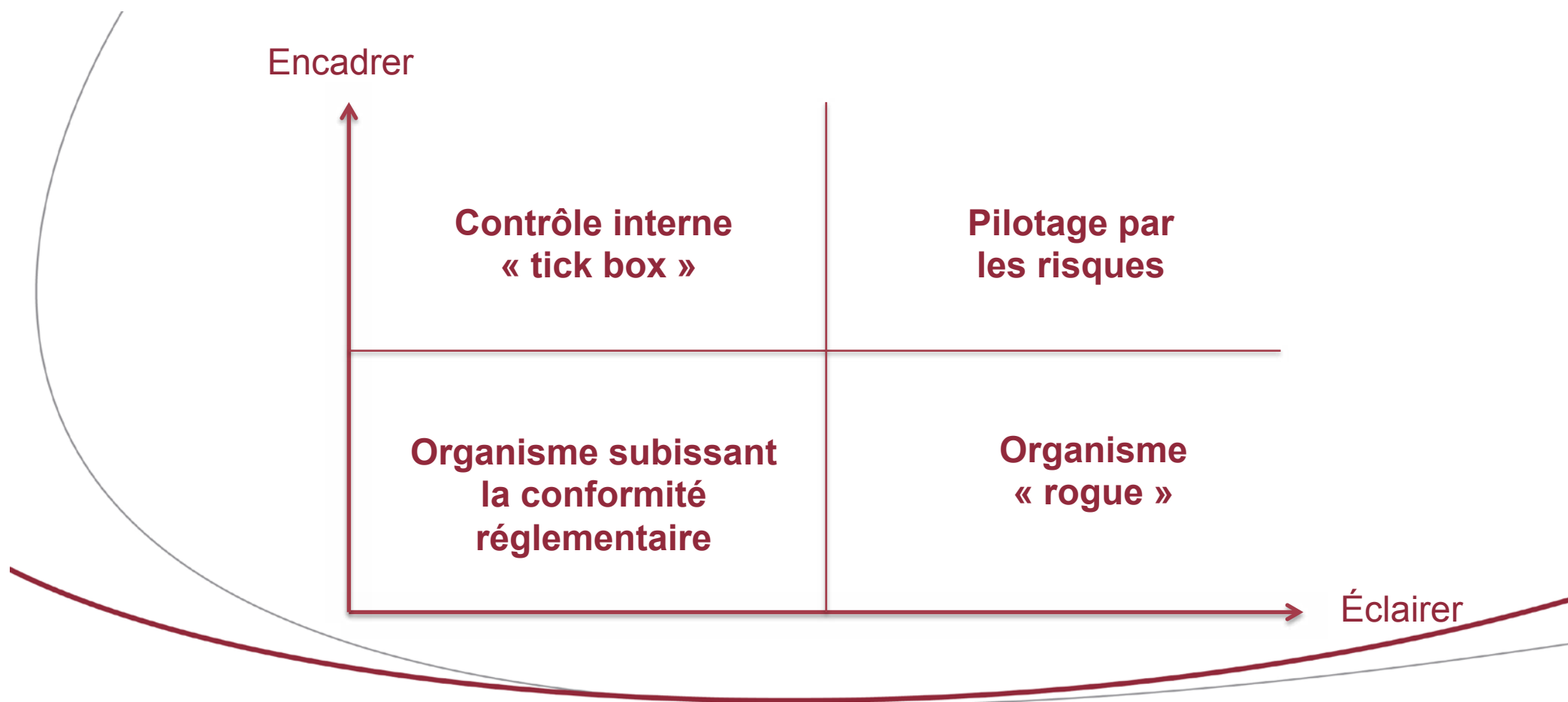
Éclairer les risques, tracer l'avenir

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

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



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

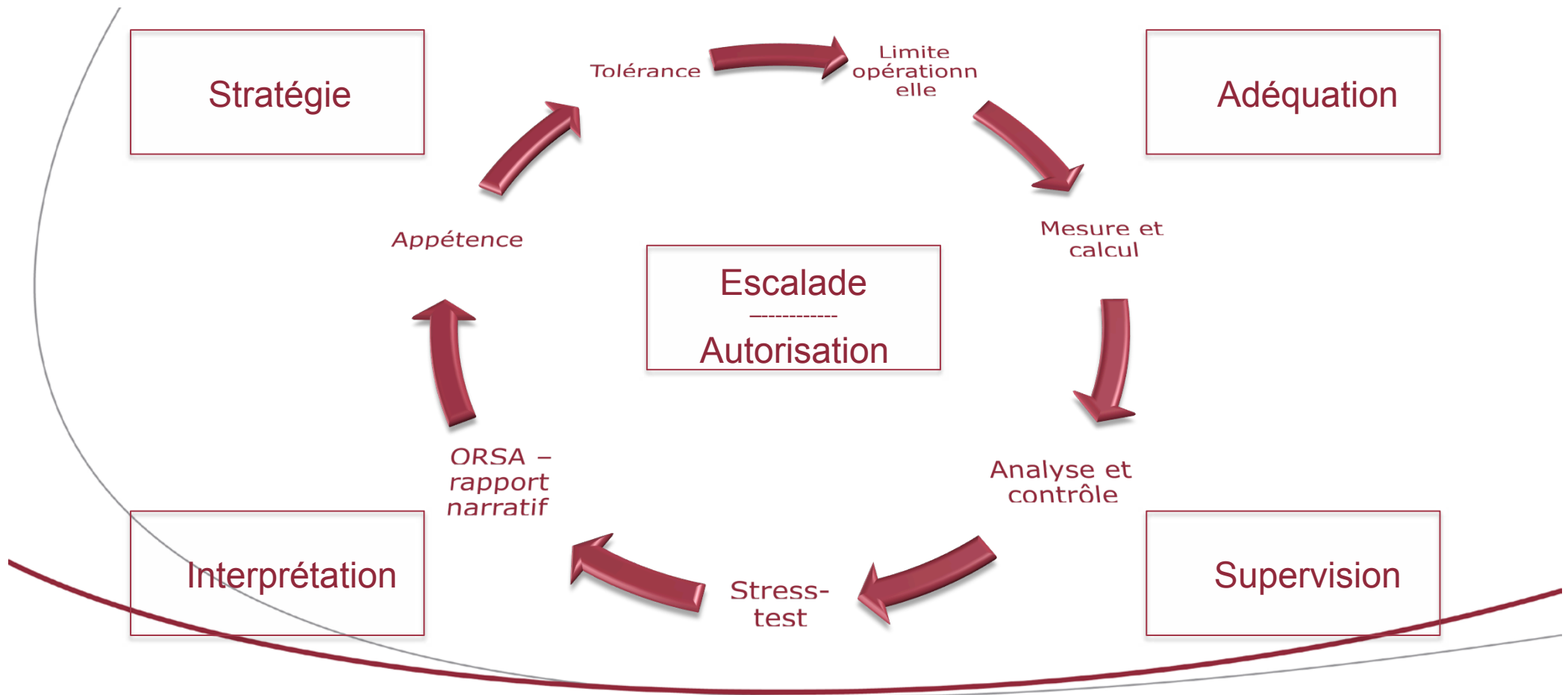
- Définir la structure
 - **Organisation**
 - **Formalisation/ Révision des politiques notamment celles de gestion des risques**
- Conduire la surveillance
 - **Calculer les expositions, risques et indicateurs**
 - **Agréger les résultats**
 - **Identifier les dépassements**
- Animer les mécanismes
 - **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

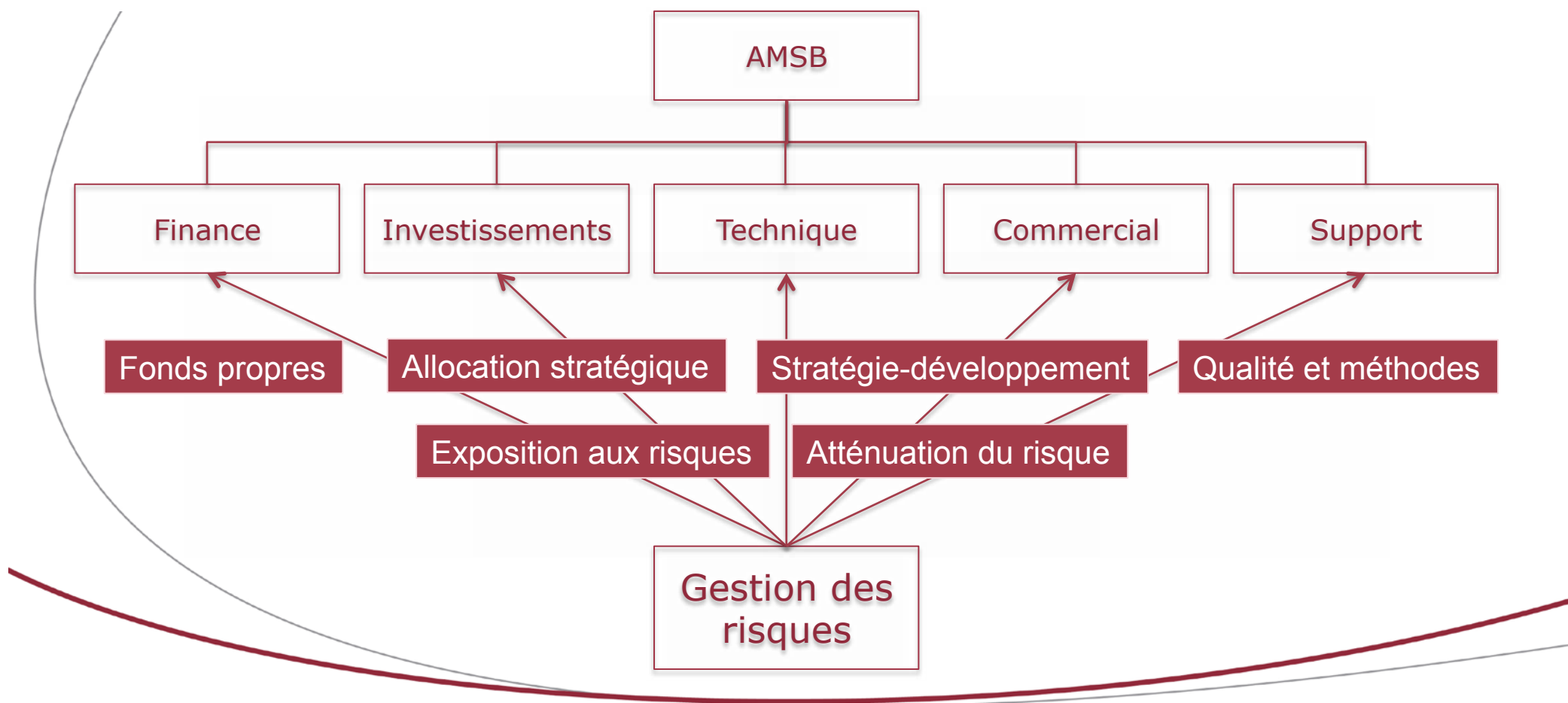
- Établir des circuits de communication continue sur la base du profil de risque
 - **Informé sur le profil de risque et la surveillance des limites/ appétence/ solvabilité**
 - **Participer aux comités opérationnels ad-hoc**
 - **Définir les seuils d'intervention**
- Émettre des avis récurrent ou ad-hoc 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)...

Cycle de la gestion des risques

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



Le rôle de la fonction gestion des risques pour le pilier 3 peut s'apprécier au regard de ses deux grandes missions.

- Les reportings quantitatifs annuels / trimestriels sont-ils un reporting, une information sur le profil de risques?
 - **Oui car les SCR et la Solvabilité sont au cœur du sujet**
- Quelle supervision des données la fonction de gestion des risques doit-elle avoir sur les éléments entrant dans son reporting?
 - **La FGR devrait être associée à la gouvernance des données**
- Quelle supervision, validation la fonction gestion des risques doit-elle effectuer concernant les rapports externe de risque?
 - **La FGR devrait être associée à la vérification / validation des reportings du Pilier 3, a minima en ce qui concerne les reportings de risques et leur présentation narrative**
- Quelles assurances les fonctions clés doivent-elles donner sur les informations communiquées et avec quels contrôles de second niveau
 - **Le CA/ CS ainsi que la DG/ Directoire devrait s'interroger sur les contrôles de second niveau qui doivent avoir lieu ainsi que sur le rôle des différentes fonctions clés pour garantir les information publiées.**

