



Atelier A4 :

LES ACTEURS DE LA GOUVERNANCE DES RISQUES

Atelier « Les acteurs de la gouvernance des risques »

Intervenants

Céline VAN HAMME



Directrice de l'audit, des risques et du contrôle interne

Françoise BERGE



Associée chez PwC

Nadia CÔTÉ



Directrice générale

Modérateur

Gilles MAINDRAULT



Directeur des risques du Groupe La Poste



Panorama introductif



Rôle de l'Administrateur dans la maîtrise des risques (Prise de position IFA / AMRAE, 2009)

Rôle du conseil dans la détermination du Risk Appetite (IFA, 2016)

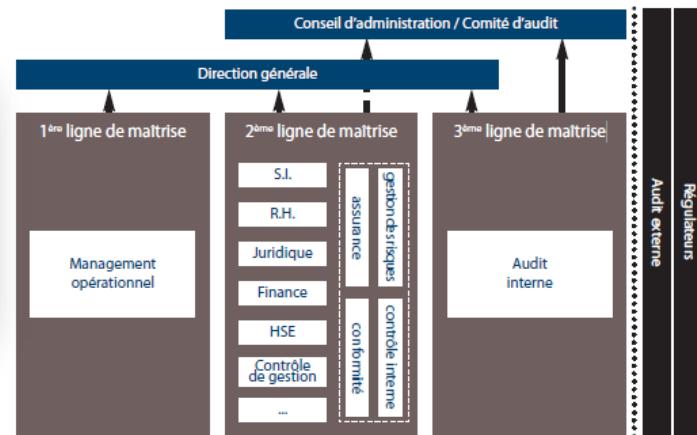


Recueil de pratiques destiné au Conseil d'administration (PwC/IIA)



Un rôle de la gouvernance qui évolue

Modèle des 3 lignes de maîtrise (Prise de position IFACI / AMRAE soutenue par l'IFA, 2013)



Pratiques spécifiques liées aux évolutions technologiques (PwC)

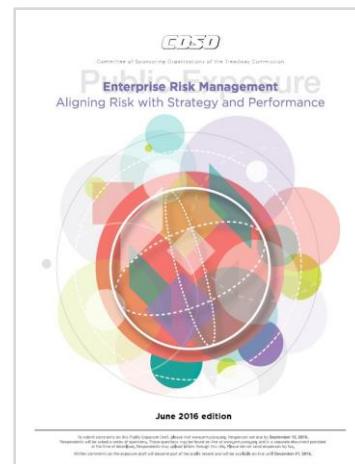


Des référentiels qui évoluent



Norme ISO 3100 – Management des risques

2013. En cours de révision, nouvelle publication en 2017



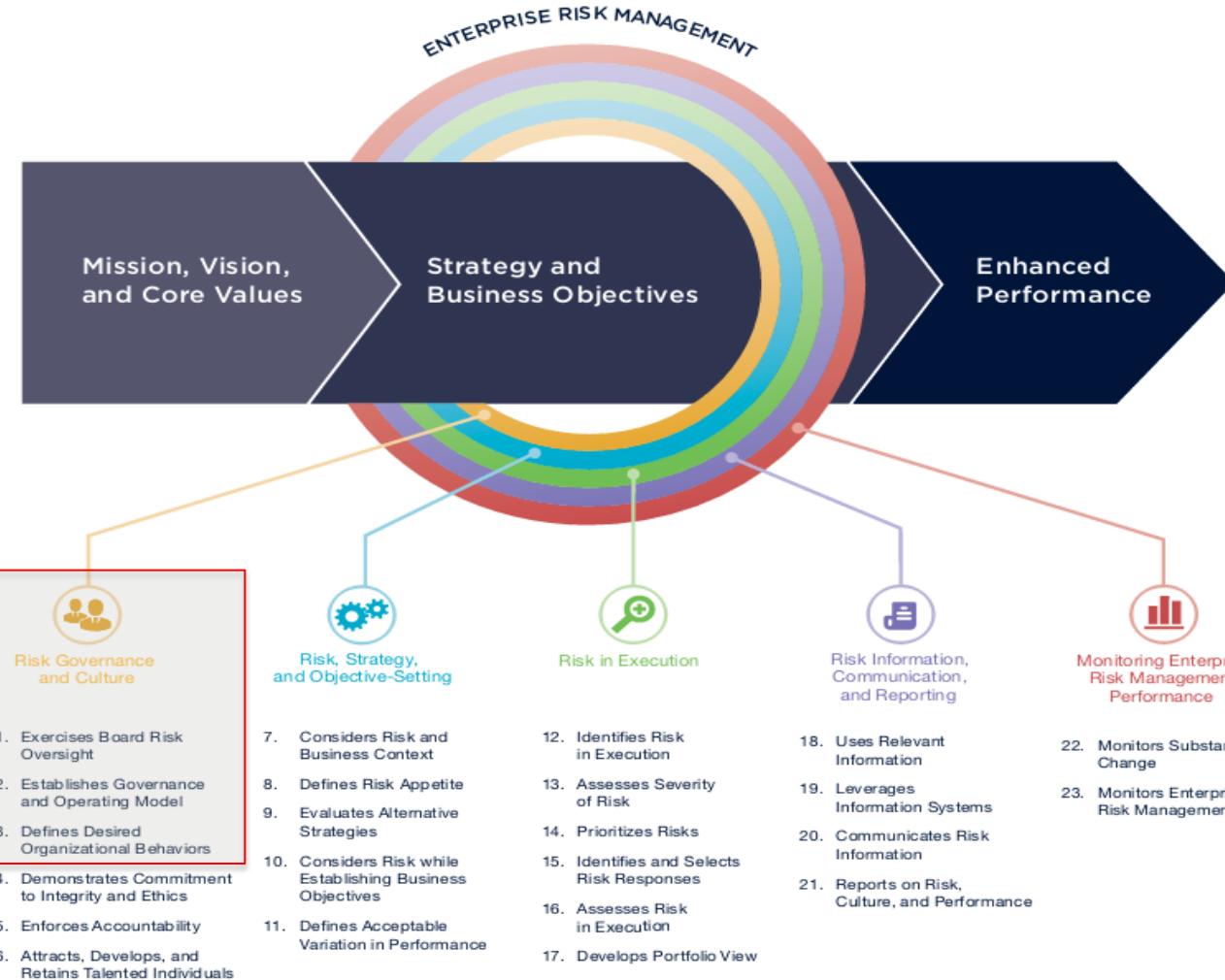
Cadre de référence AMF

2010

Référentiel COSO sur le Management des risques

Version projet de la nouvelle édition disponible, publication en 2017

Un focus particulier du COSO





QUELS ACTEURS

1. DU MANAGEMENT DES RISQUES À LA GOUVERNANCE DES RISQUES

- LE MANAGEMENT DES RISQUES est un dispositif mis en place dans toute l'entreprise, par le management et sous sa responsabilité
- LA GOUVERNANCE DES RISQUES implique les actionnaires et leurs représentants au conseil d'administration, les administrateurs en général et les membres du Comité d'audit en particulier

2. LES ACTEURS

2.1 LES DIRIGEANTS ET LA LIGNE MANAGERIALE :

- Ils assument la responsabilité civile et pénale
- Ils proposent la stratégie (réponse aux risques « stratégiques », la mettent en œuvre (risques d'exécution) et définissent les objectifs (risques de non atteintes)
- Ils coordonnent les différentes fonctions de l'entreprise ainsi que les relations avec les parties prenantes
- Ils représentent l'entreprise à l'extérieur
- Ils forment une chaîne de délégation plus ou moins longue selon la taille et l'organisation de l'entreprise

2. LES ACTEURS

2.2

- La « deuxième ligne » : les fonctions Risque/ Contrôle interne et autres fonctions transverses
- La « troisième ligne » : l’Audit interne / Inspection bancaire

DES FONCTIONS D’APPUI DE LA
LIGNE MANAGERIALE

2. LES ACTEURS

2.3 GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE

=

GOUVERNANCE DES RISQUES ?

- Le conseil d'Administration
- Le comité d'audit (ordonnance du 8 décembre 2008)

Quel rôle ?

Quelle responsabilité ?

Quid des administrateurs indépendants ?

3. DES ACTEURS COMPLÉMENTAIRES

- Chacun doit jouer son rôle selon sa responsabilité
- La complémentarité des trois acteurs est claire a priori : Les fonctions risques/contrôle interne et audit interne aident le management, juridiquement et moralement en 1^{ère} ligne, à formaliser son analyse des risques et la définition des plans de maîtrise, sous la supervision légitime du comité d'audit du conseil d'administration ou de surveillance
- Cette complémentarité est d'autant plus effective qu'elle repose sur un climat de confiance entre les 3 acteurs
- La confiance est source d'efficacité collective à condition de ne pas « endormir » la lucidité et la vigilance nécessaires à la prévention ou à la maîtrise des risques

A propos de Chubb



CHUBB®

Le 14 janvier 2016, ACE Limited a acquis Chubb Corporation, donnant naissance à un leader mondial de l'assurance qui opère sous la marque prestigieuse Chubb.

Chubb est la société d'assurance IARD cotée en bourse la plus importante au monde.

- Offre des assurances de **dommages** et de **responsabilités aux particuliers** et aux **entreprises de toutes tailles**.
- Couvre les biens importants de **particuliers fortunés**.
- Propose des produits de **prévoyance** et de protection de budget pour les particuliers.
- Offre aux employeurs et groupements des solutions **d'assurance individuelle accident** et des couvertures pour les **risques de mobilité**.

A propos de Chubb

Chubb dans le monde

- \$37,5 milliards de Primes émises brutes en 2015
- 31 00 collaborateurs
- Présent dans 54 pays

Notations financières Chubb Septembre 2016

- A++ Stable AM Best
- AA Stable S&P

Quelques chiffres clés en France

- 9 bureaux régionaux
- 320 collaborateurs
- 1er contributeur du groupe en Europe Continentale

Chubb en France est un assureur multi spécialiste capable de couvrir les risques traditionnels ainsi que les risques de spécialités. Chubb propose une offre parmi les plus complètes du marché.

- RC Générale
- Sciences de la vie
- Lignes Financières : cyber, institutions financières, fraude RC professionnelle, responsabilités des dirigeants, rapports sociaux kidnapping, menace, chantage
- Nouvelles technologies
- Risques environnementaux
- Dommages
- Terrorisme, risques politique et actes de guerre
- Risques techniques
- Transports
- Caution et garantie
- Assurances de personnes : groupe accident, missions professionnelles
- Assurances affinitaires
- Consumer travel
- Risques de particuliers - Téléphonie mobile
- Clientèle fortunée
- Prévention tous risques
- Service excellence indemnisation

Les 4 Piliers ERM chez Chubb

Stratégie et appétit

Optimiser le rapport risque-rendement et atteindre les objectifs stratégiques du Groupe :

- Discipline de souscription
- Forte adhérence aux règles de conformité
- Sécurité et protection des données

Culture d'entreprise

Partager une approche commune à l'égard de la prise de risque :

- Comment nous agissons (code de conduite, éthique)
- Reconnaissance fondée sur l'approche risque-rendement
- Protection de notre réputation

Gouvernance

Considérer le risk management comme une priorité au plus haut niveau du Groupe

- Modèle des 3 lignes de défense
- Appropriation et responsabilité de tous les risques-clé

Identification et revue des risques et contrôles

Mise en place d'un Processus de gestion des risques, en cours et émergents :

- Stress tests de notre solvabilité aux risques
- Mise en place et suivie des contrôles

Les 3 Lignes de Défense

2^{ème} : Donne son support

Coordonne, facilite et supervise le cadre du Risk Management

Comité Risques et Souscription

Comités Produits

Sous-comités des Risques

Souscription Groupe

RM Groupe

Juridique et Conformité

Actuariat

Guide

→

1^{ère} : Responsable des risques

Directement responsable de la gestion et du contrôle des risques, souvent au niveau de l'entité juridique locale

Senior Management

Management

Asset Management

Juridique et Conformité local

RM local

Actuariat local

3^{ème} : Contrôle indépendant

Contrôle du management et des fonctions business dans le respect du cadre de Risk Management

Audit interne

Comités du Conseil

Risque et Finance

Audit

Nomination

Gouvernance

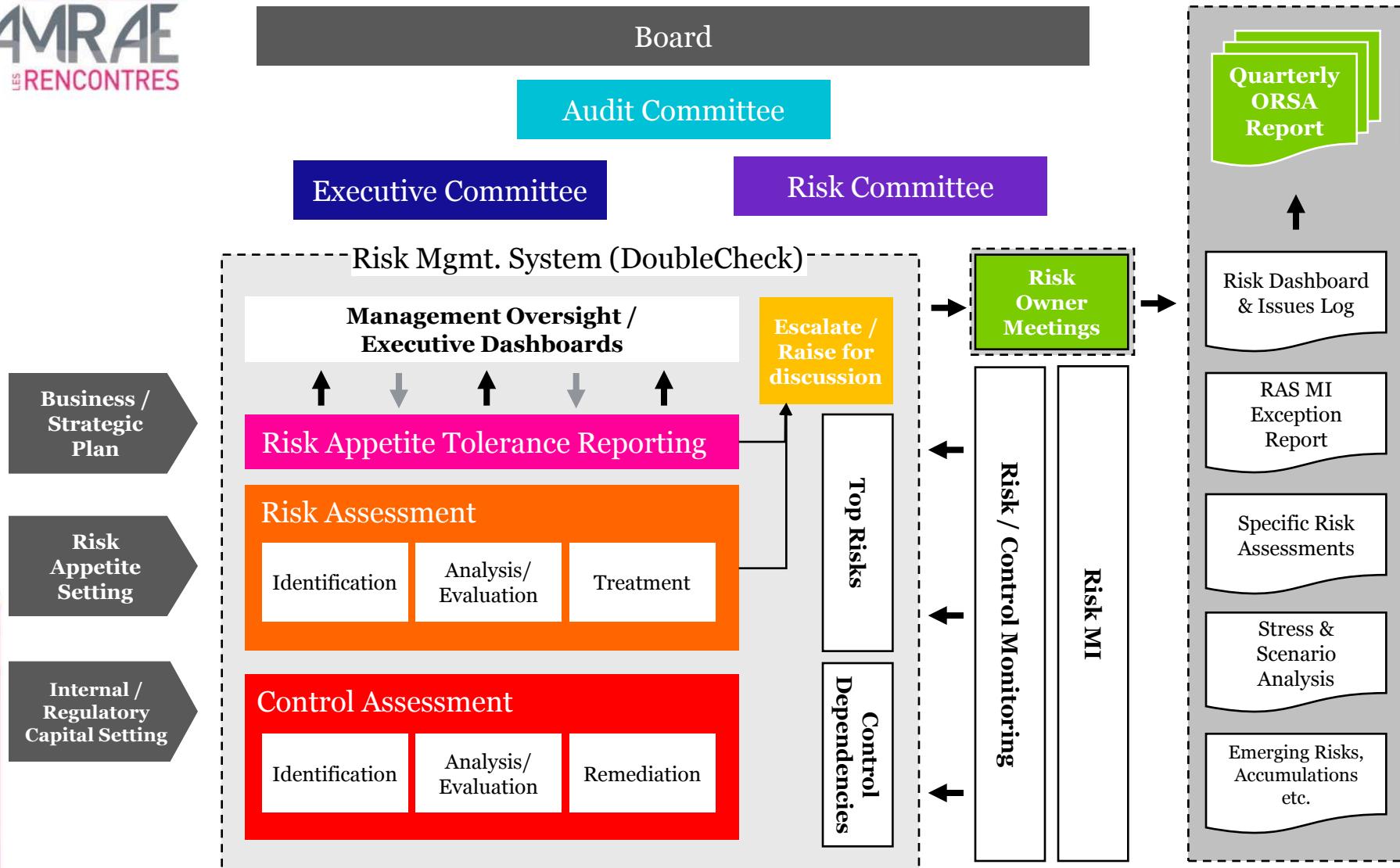
Compensation

Autres parties prenantes

Auditeurs, actuaires externes, régulateurs, agences de notations, autres analystes indépendants

Challenge / Valide

Process de Risk Management





Risques et stratégie

Risques et performance



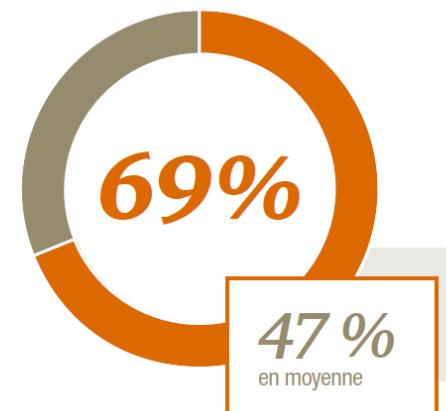
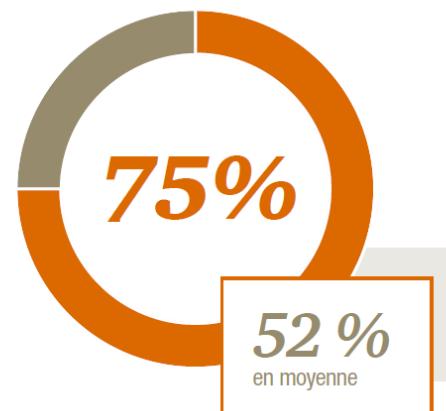
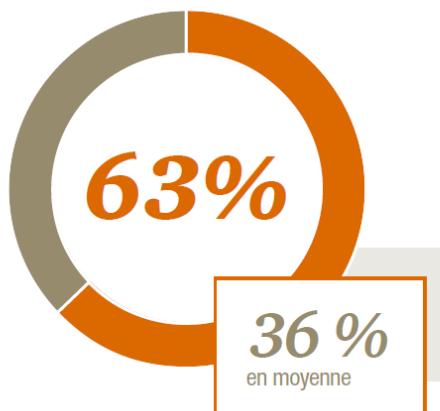
Les caractéristiques d'une gestion des risques au service de la croissance

Au sein des entreprises « performantes », le dispositif de gestion des risques :

Est vu par les dirigeants comme un facilitateur de la croissance, et non pas un obstacle

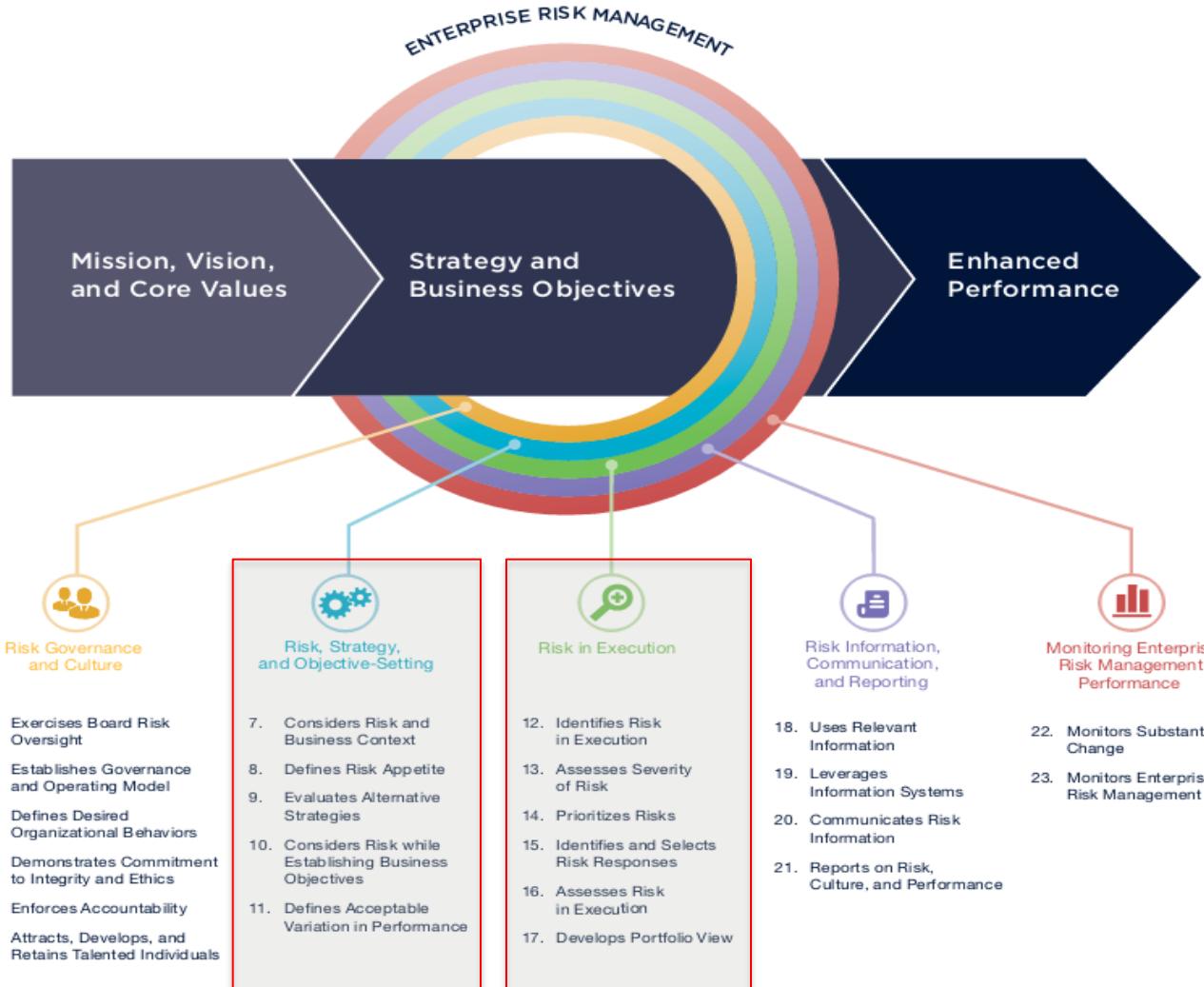
Est aligné sur la planification stratégique

Promeut une culture de la prise de décision à partir des données quantitatives



Risques et stratégie

La culture, les capacités et les pratiques, liées à la définition et l'exécution de la stratégie, sur lesquelles une organisation s'appuie pour gérer ses risques dans l'objectif de créer et de préserver la valeur.





Risques et stratégie - zoom

- 7 **Prendre en compte le contexte** — L'organisation considère les effets potentiels du contexte de l'entreprise sur le profil de risque.
- 8 **Définir l'appétence au risque** — L'organisation définit l'appétence au risque dans le contexte de la création et de la préservation de valeur.
- 9 **Évaluer les stratégies alternatives** — L'organisation évalue des stratégies alternatives et leurs impacts sur le profil de risque.
- 10 **Prendre en compte les risques dans la définition des objectifs** — L'organisation évalue les risques liés à la définition des objectifs qui soutiennent l'atteinte de la stratégie.
- 11 **Définir la variation acceptable de la performance** — L'organisation définit un niveau de variation acceptable de sa performance par rapport à sa stratégie et aux objectifs associés.

MERCI DE VOTRE ATTENTION !

**AVANT DE PARTIR, N'OUBLIEZ PAS DE REMPLIR
L'EVALUATION !**

- Soit sur la feuille , à remettre à l'hôtesse à la sortie
- Soit directement sur la **WEB APPLI**

Merci : vous participez à l'objectif ZERO PAPIER !

**Les slides seront en ligne dès la semaine prochaine sur
www.amrae.fr**