

# Atelier C7

**Définition et utilisation de  
l'appétit aux risques**



# Atelier C7 : Définition et utilisation de l'appétit aux risques

## Intervenants

Françoise BERGÉ

Associée  
Risk Assurance & Advisory Services



Gurwann LE FOULER

Responsable du Management des risques  
Groupe et du Contrôle Interne



Marie-Élise LORIN

Responsable du département  
Gestion des Risques et Conformité



## Modérateur

Philippe NOIROT

Directeur Adjoint  
Management des Risques Groupe





# Le Risk Appetite

## **Définitions**

# Définitions



## **Risk capacity**

Niveau de risque maximal qu'une organisation pourrait supporter sans remise en cause de ses capacités\*. Constitue la borne supérieure du Risk Appetite.

\*financières, techniques, compétences, IT



## **Risk appetite**

Niveau de risque qu'une organisation accepte de prendre en regard des opportunités et gains poursuivis au niveau d'une unité ou d'une initiative / d'un projet spécifique.



## **Risk tolerance**

Niveau d'incertitude qu'une organisation est prête à accepter sur la réalisation des objectifs au niveau d'une unité ou d'une initiative / d'un projet spécifique.



## **Risk limit**

Seuils qui permettent à l'organisation de s'assurer que l'exposition aux risques reste dans une fourchette acceptable autour de l'optimum recherché. Le franchissement des limites déclenche typiquement une action correctrice.

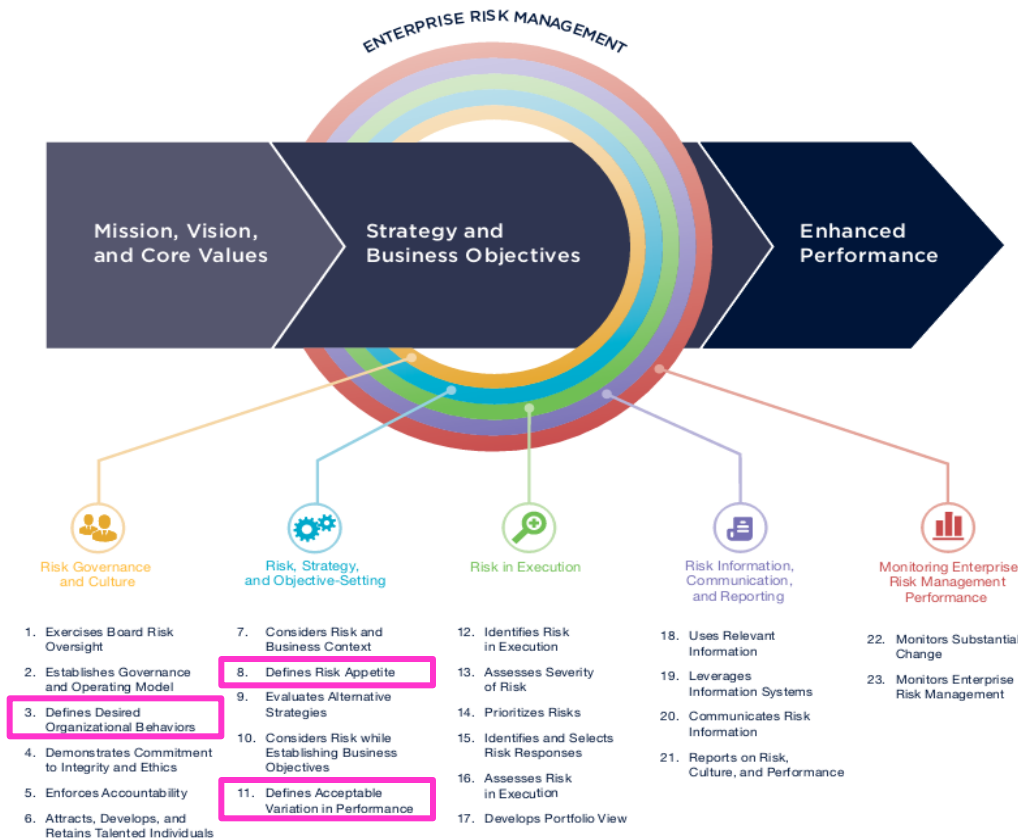


## **Risk culture**

consists of the norms and traditions of behavior of individuals and of groups within an organization that determine the way in which they identify, understand, discuss and act on the risk the organization confronts and takes.

# Le référentiel COSO

(Draft exposure pour mise à jour 2017)



## Risk Appetite

- Définition en conjonction avec la définition de la stratégie.
- Moyens : ateliers, analyses des performances passées, modèles
- Expression:
  - ✓ Termes généraux évoquant les valeurs et les objectifs, le profil de risques, le niveau de maturité en matière de maîtrise des risques
  - ✓ Quantification
- Communication et déploiement :
  - ✓ Développement d'une culture de risque qui insiste sur l'importance du Risk Appetite
  - ✓ Mise en place un dispositif de maîtrise des risques qui s'inscrit dans le cadre fixé par le Risk Appetite

## Les autres référentiels

- La norme ISO/IEC Guide 73 établit la terminologie suivante :  
**Goût du risque** - Importance et type de risque qu'un organisme est prêt à saisir ou à préserver
- Le cadre de référence FERMA se réfère à la terminologie du guide ISO mais traduit Risk Appetite par Appétence pour le risque.
- RIMS Executive Report, Exploring Risk Appetite and Risk Tolerance, introduit comme COSO la notion risque voulu :  
*« the total exposed amount that an organization wishes to undertake on the basis of risk-return trade-offs for one or more desired and expected outcomes »*
- Pas de mention de l'appétence dans le cadre de référence AMF

### IRM Framework

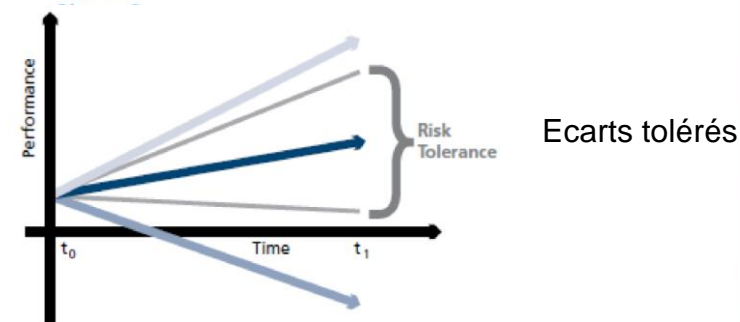
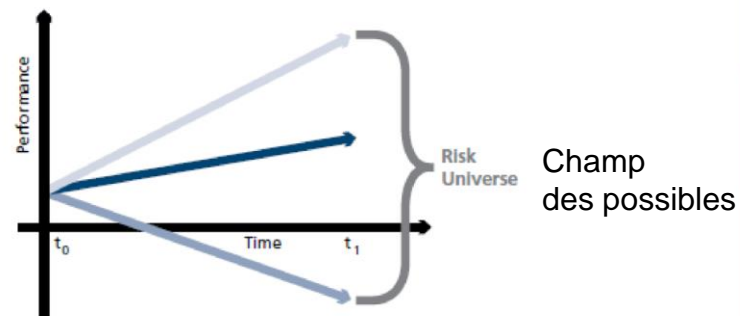


Diagram 4

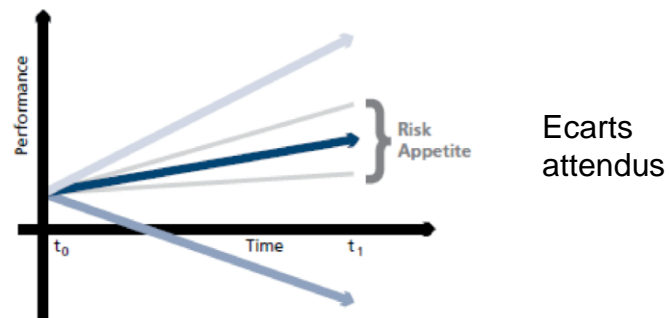


Diagram 5

## Exemples d'expression du Risk Appetite



Cible : "perte de 0.25% sur le portefeuille"



Intervalle traduisant un *risk appetite* faible sur les aspects sécurité des personnes et compliance d'une part et un *risk appetite* marginalement plus élevé sur des risques liés au développement de nouveaux produits ou des acquisitions



## Témoignage dans le secteur financier :

### L'assurance, un secteur très réglementé, qui impose de formaliser l'appétence aux risques



- L'assurance : **un cycle de production inversé**
- **Solvabilité 2** : obligation progressive d'avoir système de gestion des risques efficient
- de la cartographie des risques à l'appétence

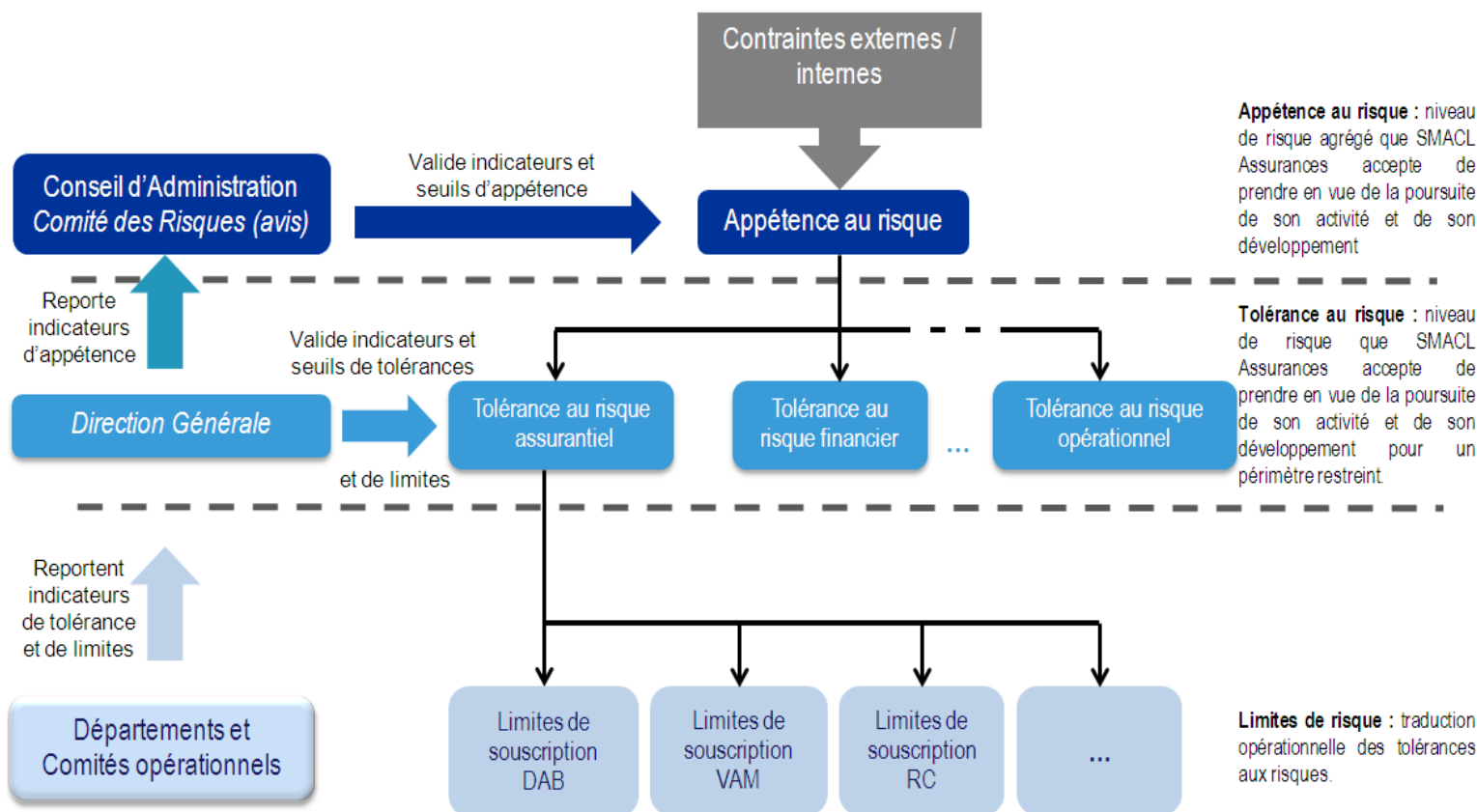




## Témoignage dans le secteur financier : L'appétence aux risques doit être cohérente avec la stratégie à moyen-terme

- Définir l'appétence est un **choix clé en terme de stratégie**; la décision relève donc des instances dirigeantes. Dans la pratique, **l'appétence aux risques doit être validée par le Conseil d'Administration.**
- L'appétence doit pouvoir **se traduire dans les décisions opérationnelles.**
- Elle passe généralement par la fixation de critères et de limites quantitatives déclinables

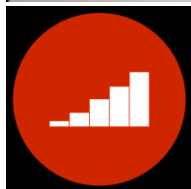
# Témoignage dans le secteur financier : Un dispositif d'indicateurs d'appétence & tolérance intégrés aux outils de pilotage



## Gouvernance des indicateurs de risques

# Témoignage dans le secteur industriel : L'appétence aux risques dans le métier de la construction automobile

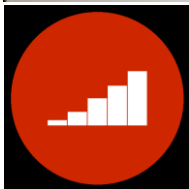
## CONCEVOIR



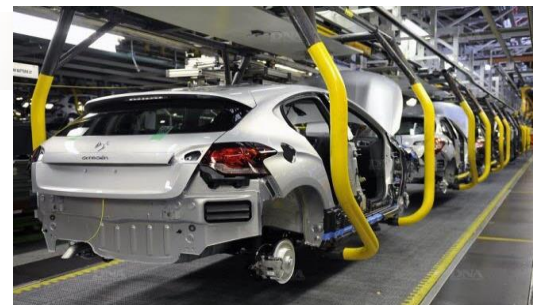
- Design en rupture
- Choix technologiques
- R&D



## PRODUIRE



- Méthodes de production
- Intégration locale
- Qualité



## VENDRE



- Canaux de distribution
- Présence pays
- Parts de marché





# **Travaux de l'IFA sur le risk appetite**

# Travaux de l'IFA sur le risk appetite

## Contexte

- Les investissements en volume des entreprises françaises sont relativement bas, ce qui semble indiquer que celles-ci ne se mettent pas toujours en capacité de saisir les opportunités. Cette prudence peut-être la réaction des entreprises face à des menaces perçues en augmentation ?
- Dans le secteur financier, la définition et la déclinaison du Risk Appetite dans l'organisation sont codifiées et font l'objet d'une littérature abondante. Il n'en est pas de même dans les autres secteurs.
- L'IFA a constitué un groupe de travail présidé par Louis Gallois pour réfléchir au Risk Appetite des entreprises non financières.

Dans sa prise de décision, l'entreprise arbitre entre le résultat escompté et le risque associé, elle fait ses choix en fonction de son Risk Appetite

*« En matière de risque les choses évoluent et la question qui se pose aux entreprises aujourd'hui est de savoir quels types de risques elles souhaitent prendre, pour quel objectif et à quel niveau, la notion de risque étant très étroitement corrélée à celle de « return ».*

**L. Gallois**



# Travaux de l'IFA sur le risk appetite

## Conclusions

### Définir le Risk Appetite

- Type et niveau des risques qu'une organisation est prête à accepter au regard de sa stratégie.
  - ➡ **Niveau de risque « voulu »** : équilibre entre les bénéfices potentiels de la prise de risque (une innovation, un investissement, etc.) et les menaces inhérentes à tout changement.

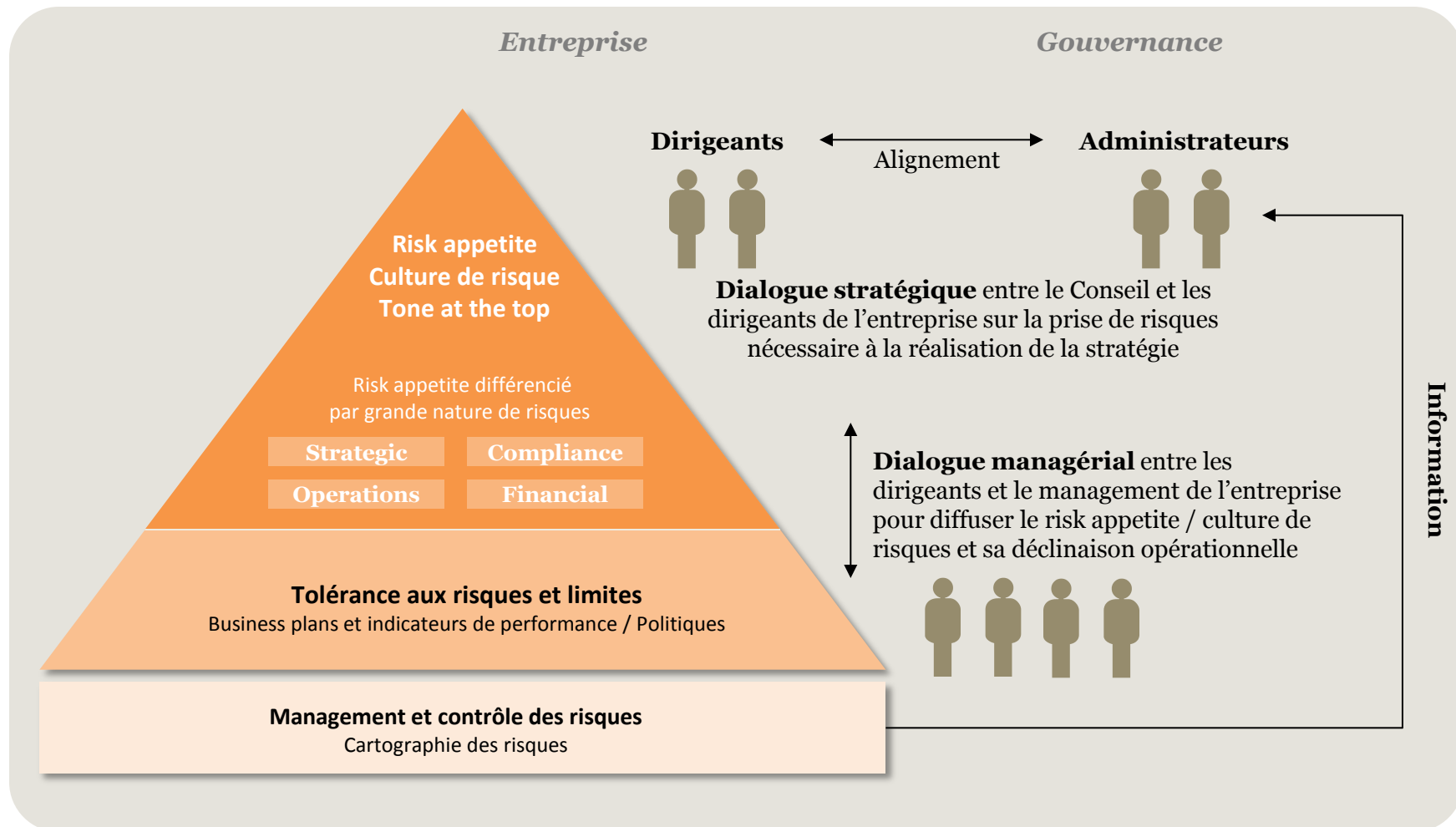


- ➡ **Risques « non voulus »** liés à la transgression des normes éthiques et légales. Grande prudence nécessaire face à ces risques « **sans bénéfices** ».

**Les bénéfices d'une réflexion sur le Risk Appetite sont multiples**

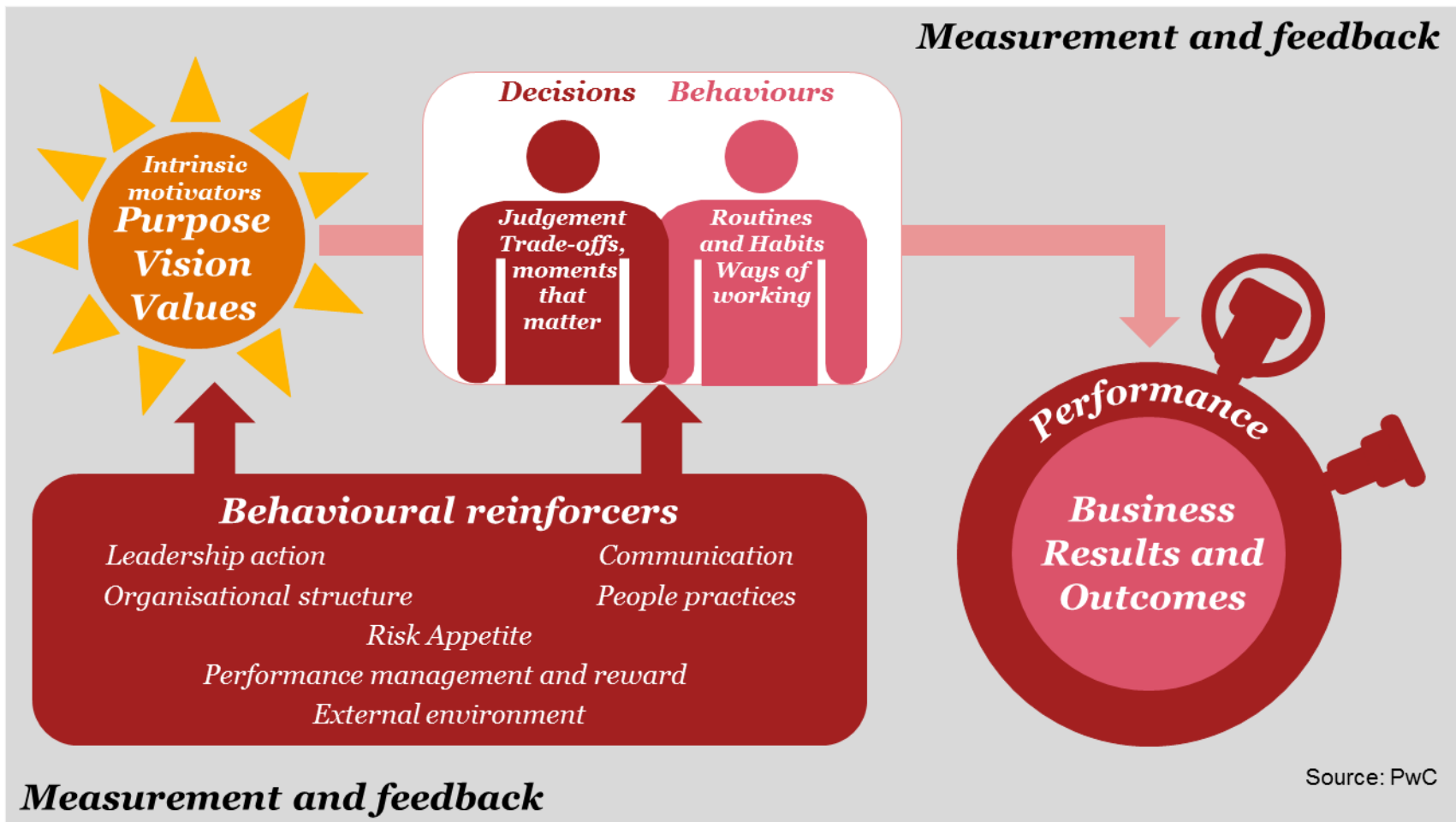
- Réhabiliter la prise de risques dans l'entreprise en faisant un lien clair entre opportunités et risques dans le cadre d'une stratégie clairement explicitée
- Faciliter la communication avec les différentes parties prenantes et faire converger des points de vue qui peuvent être différents
- Fournir un cadre permettant d'assurer la pertinence des incitations et la cohérence des comportements face aux opportunités et aux risques dans l'entreprise.

# Le Risk Appetite est un élément clé du dialogue stratégique et managérial dans l'entreprise





# Le risk appetite est fortement lié à la culture de l'entreprise



# Témoignage dans le secteur industriel : L'écosystème de l'industrie automobile en pleine transformation



## 5 changements clés pour l'automobile de demain

- Du Produit au Client
- De la Propriété à l'Expérience
- De la Voiture à la Mobilité
- D'une seule Activité à un portefeuille d'Activités
- Du Local au Global



Voiture autonome  
Partage de véhicule  
Covoiturage  
Internet des objets



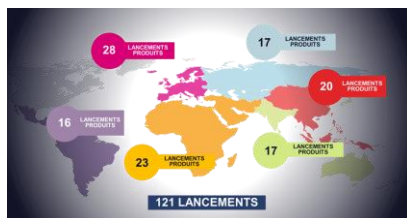
# Témoignage dans le secteur industriel : COMMENT PSA ORGANISE SA STRATEGIE

**Vision :** Etre un constructeur automobile de référence à la pointe de l'efficacité et devenir le fournisseur de services de mobilité plébiscité par les clients

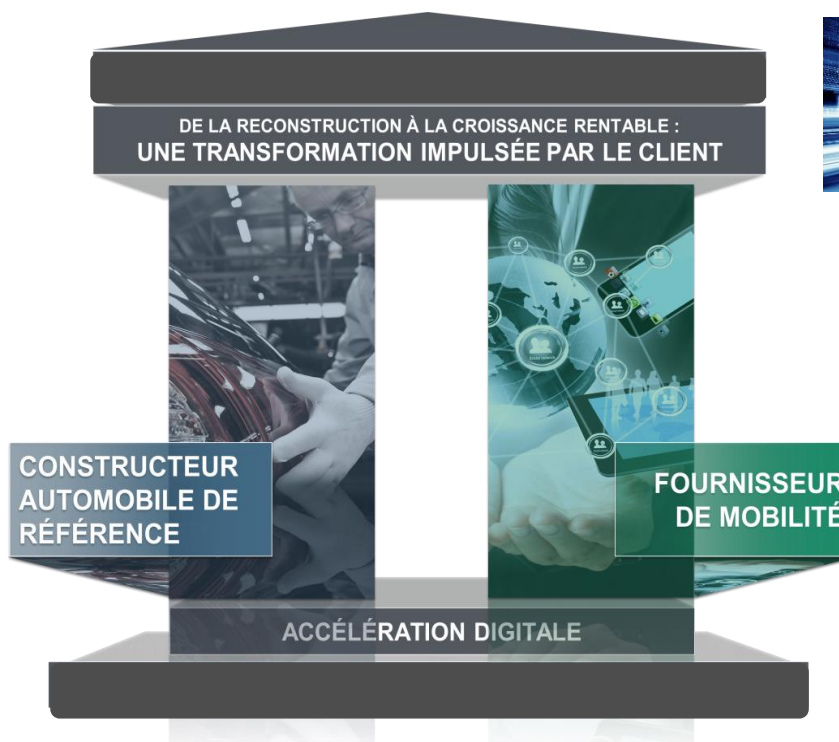
**PUSH<sup>TO</sup>PASS**

Un plan produit mondial rigoureux

Une stratégie technologique riche et ciblée



L'usine Excellente



**FREE2  
MOVE**

-  **Customer « inside »**  
Une relation personnalisée
-  **Après-vente multimarques**  
Eurorepar, Mister Auto
-  **Des services connectés et de mobilité**  
Autopartage, Gestion de flotte
-  **Leasing et services financiers**  
Contrats de service, Offres d'assurance
-  **Véhicules d'occasion multicanal**  
Plateforme de vente en ligne
-  **Amérique du Nord, un projet à 10 ans**  
1ères opérations de services de mobilité dès 2017

# Témoignage dans le secteur financier

## Digital : les 4 vagues qui transforment l'assurance



- En 2040, on estime que le marché auto aura chuté de 80% avec la voiture autonome (source KPMG).
- Avec la blockchain notamment, les assureurs s'attendent à être uberisés et préparent l'avenir
- MAIF : fonds d'investissement de l'économie collaborative, du digital et de l'innovation (125 M€ pour 3 ans)
- AXA Strategic Ventures : enveloppe initiale de 250 MUSD (40 MUSD consommés). Ajout d'un fonds de fonds de 150 MUSD





# **Le Risk Appetite, un concept pour le secteur financier ?**

# La position du Conseil de supervision au sein de la Banque centrale européenne (1/2)

Le Conseil d'Administration doit être activement impliqué dans l'approbation, le suivi et l'implémentation du Risk Appetite

Le Conseil s'assure que le Risk Appetite détermine le type de risques que l'institution est prête à accepter, tant financiers que non financiers

Le Conseil s'assure que des indicateurs et des limites de risques s'appliquent aux entités et aux « business lines » et que ces indicateurs et limites sont suivis et reportés au Conseil régulièrement

Le Conseil s'assure que le Risk Appetite est aligné avec le business plan et la stratégie de développement

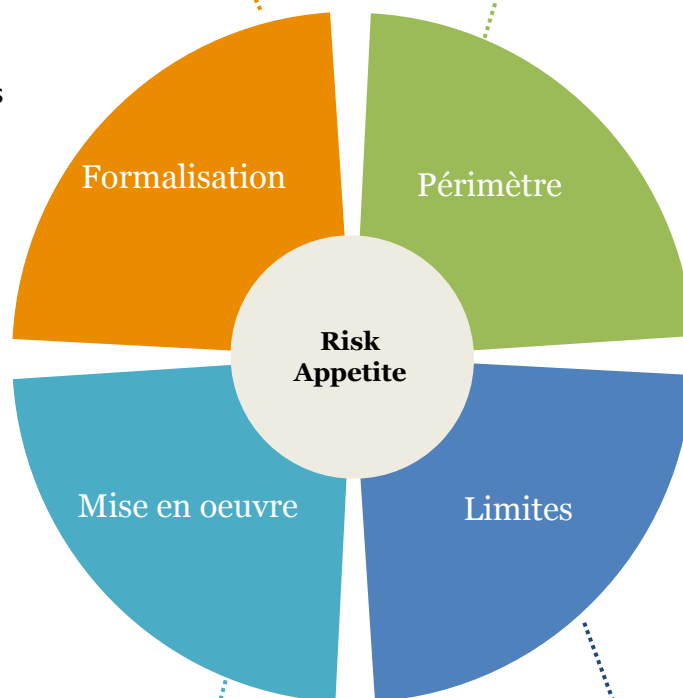
Le Conseil est informé quand les limites fixées dans le cadre du Risk Appetite ont été franchies ; quelles mesures ont été prises ; quelles sont les causes

Le Conseil est informé de la manière dont fonctionne les organes de management, comment les décisions sur la stratégie et les risques sont prises et quelle est la nature des débats

## La position du Conseil de supervision au sein de la Banque centrale européenne (2/2)

Le Conseil dispose régulièrement (au minimum trimestriellement) d'un reporting comparant l'exposition aux risques et les limites au Risk Appetite

Tous les risques significatifs qu'ils soient financiers ou non doivent être pris en compte dans la détermination du Risk Appetite et des limites



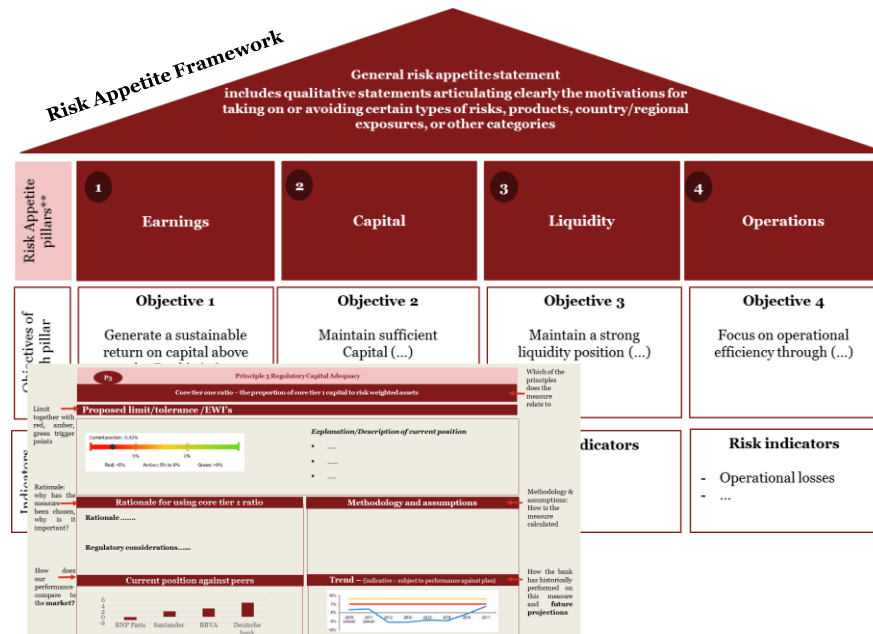


# Rôles et responsabilités

Top down leadership & implication bottom-up



Le Conseil et les dirigeants assure la mise en cohérence des politiques, procédures et autres documents avec le Risk Appetite



Risk Appetite Dashboard



L'Audit interne revoit et contrôle régulièrement l'alignement et la mise en œuvre du Risk Appetite

Communication du Risk Appetite et intégration dans la Culture du risque de l'institution pour permettre les discussions ouvertes

## Plusieurs dimensions pour l'appétence, à choisir en fonction des priorités stratégiques

Indicateurs	Pertinence	Justification
Solvabilité	Forte	Ces indicateurs sont directement associés à un budget de risque que l'entreprise est prête à accepter.
Rentabilité	Forte	Lorsque cet indicateur est défini comme un minimum, il permet de restreindre la volatilité du résultat et par conséquent le budget de risque.
Budget / profits	Moyenne	Choix peu intuitif pour définir l'appétence au risque. Indicateurs utilisés par les mutuelles pour lesquelles la rentabilité n'est pas leur objectif principal. Ils permettent de s'assurer qu'il existe suffisamment de fonds propres pour faire face aux exigences de solvabilité.
Résultat technique Chiffre d'affaires	Faible	Ces indicateurs ne traduisent pas l'appétence au risque mais peuvent être utilisés en complément des indicateurs de rentabilité ou de résultat net : <ul style="list-style-type: none"> <li>● Résultat technique : écarte le résultat financier. Insuffisant s'il n'est pas associé à un indicateur de résultat financier ou rentabilité.</li> <li>● Chiffre d'affaires : éloigné du concept d'appétence au risque et de capitaux propres.</li> </ul> Il ne peut constituer un indicateur d'appétence au risque que s'il n'est défini que comme un plafond.
Liquidité	Moyenne	Indicateur lié à l'exposition au risque car il évalue la capacité de la société à être solvable dans le court-terme mais doit bien sûr être associé à d'autres indicateurs comme ceux de solvabilité et/ou de rentabilité
Indice de satisfaction client ou employés	Nulle	Ne constitue pas un indicateur du niveau de risque. Aucun lien direct avec l'exposition au risque et/ ou un budget de risque. Il est peut être un objectif mais pas un indicateur d'appétence.

Source : EDHEC

- ... + Niveau de capital-risque, pour les risques voulus
- ... ou vision qualitative (ex : pas de risque fiscal, pas de grève)

## Exemple d'indicateurs d'appétence

Intitulé de l'indicateur d'appétence	Lien avec les objectifs stratégiques	Scénario central	Seuil d'appétence
Volatilité du chiffre d'affaires par rapport à l'année précédente	Développer le chiffre d'affaires	Le chiffre d'affaires croît de XXX M€ sur la période	$< x\%$
Ratio combiné à l'ultime maximum	Maîtriser le développement	$< (y-XXX)\%$ sur la période	$< y\%$
Déviations de la trajectoire des fonds propres	Accroître significativement les fonds propres	+ XXX en 4 ans	$< z\%$
Ratio de solvabilité réglementaire minimum (S2)	Respecter les exigences réglementaires	$> XXX\%$ sur la période	$> t\%$

# Décliner ces indicateurs d'appétence en indicateurs de tolérance et de limites

Risque	Indicateur
Risque d'insolvabilité	Ratio de solvabilité réglementaire
	Ratio de solvabilité économique
Risque d'insuffisance de fonds propres	Résultat : pas de perte > à X% des fonds propres
	Déviatio
Risque technique	Ratio combiné à l'ultime maximum
	Résultat technique à l'ultime maximum
Risque de perte de chiffre d'affaires	Volatilité du chiffre d'affaires par rapport au scénario central
Risque de dérive des Frais généraux	Ratio de frais généraux / cotisation brutes
Risque de contrepartie	XS :Part maximale d'un réassureur au global à la signature
	XS :Part maximale d'un réassureur sur un traité à la signature
	XS : % maximal sur un traité d'un réassureur noté inférieur à A- à la signature
	QP : part maximale du risque cédé à un réassureur

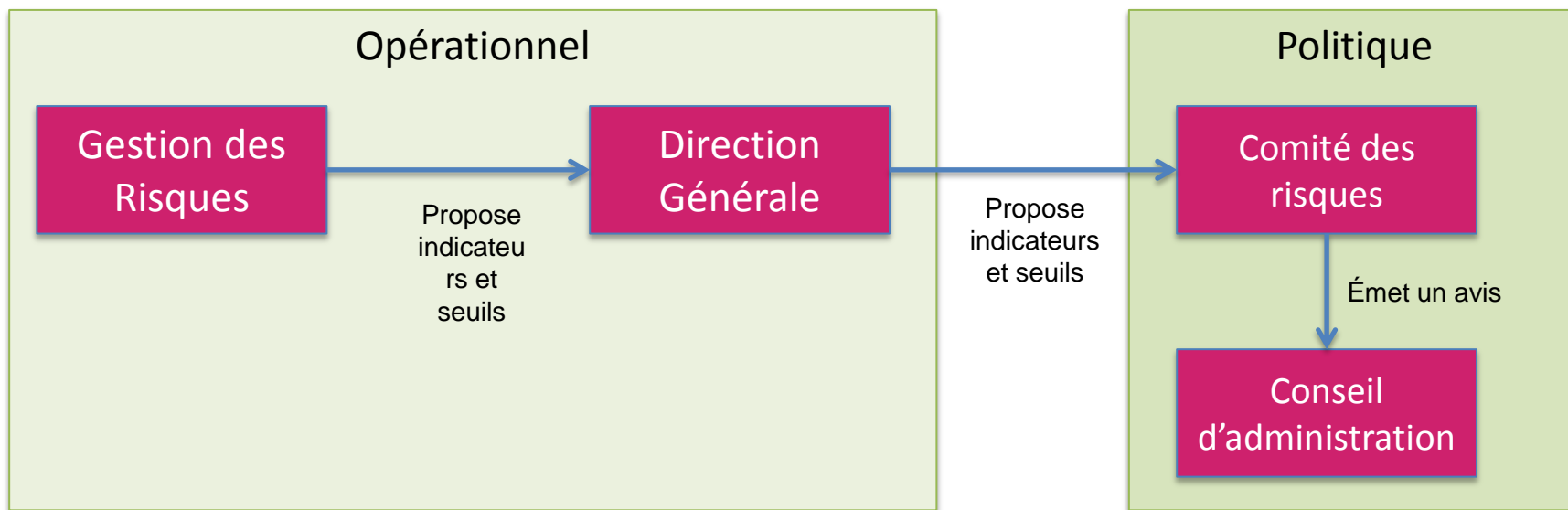
Une fois que le Conseil d'administration a validé les indicateurs d'appétence, la DG décline opérationnellement ces indicateurs en indicateurs de tolérance aux risques et en indicateurs de limites de risques pertinents, en fonction d'un niveau de détail croissant.



# **Mise en œuvre, une évolution du métier du Risk Manager**

# Un circuit de validation de l'appétence à définir

Exemple dans une société d'assurance



La Direction Générale propose au Conseil d'administration des **indicateurs d'appétence et des seuils** à ne pas franchir pour ces indicateurs. Le Comité des risques étudie la nature des indicateurs et les niveaux des seuils proposés et émet un avis circonstancié à l'attention du Conseil. C'est donc le Conseil qui décide *in fine* du niveau d'appétence de l'entreprise.



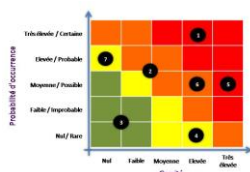
## Le Risk Manager est au cœur du dispositif...

... à l'articulation entre l'institutionnel et les opérationnels

- Il propose des indicateurs d'appétence pertinents au Conseil d'administration ... mais n'est pas décideur !
- Il est le vecteur de communication privilégié de l'appétence auprès des équipes
- Il est le garant du suivi du respect des indicateurs
- Il doit alerter la Direction générale quand un seuil risque d'être franchi



# Le rôle du Risk Manager évolue



Cartographie des Risques concentrée davantage sur les risques offensifs



Les signaux faibles sectoriels et extra-sectoriels de plus en plus déterminants...



...dans les décisions stratégiques sur le moyen et long terme



Le Risk Appetite au cœur même de l'action des Risk Managers



# Conclusion



## Quelques points clés

- Pas une façon d'exprimer le risk appetite / Ne s'exprime pas nécessairement uniquement en euros
- La définition et le déploiement du Risk Appetite s'appuie sur:
  - ✓ Le dialogue stratégique entre les dirigeants et le Conseil pour la définition
  - ✓ le dialogue managérial pour la cascade dans l'organisation
  - ✓ des pratiques de risk management matures pour la mise en oeuvre
- L'organisation apprend en marchant
- La Culture est indissociable du Risk Appetite
- La mise en oeuvre du Risk Appetite nécessite l'implication forte du risk manager dont le rôle évolue



# MERCI DE VOTRE ATTENTION !

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

- 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](http://www.amrae.fr)**