



Article from
Risk Management
February 2020

Intégrer l'appétence aux risques à la stratégie

Par Paul Simmons

Note de l'éditeur : L'International Network of Actuarial Risk Managers (INARM) est un groupe international d'intérêt commun qui est ouvert à toutes les associations actuarielles de par le monde. Il se veut un lieu d'échange pour les actuaires du monde entier qui s'intéressent au domaine de la gestion du risque et à son développement. Vous pouvez vous abonner à la [liste de distribution](#) de l'INARM sur le site Web de la Society of Actuaries (SOA).

C'est par l'intermédiaire de l'INARM que j'ai trouvé la série d'articles de Willis Towers Watson intitulée A Year in the Life of the Strategic CRO. L'article qui suit a particulièrement attiré mon attention. (Il est reproduit ici avec permission.) L'appétence aux risques et la stratégie sont des sujets absolument essentiels que la Section conjointe sur la gestion du risque (SCGR) a tenté de prioriser au cours des 12 derniers mois. En effet, la dernière webémission de la SCGR en 2019 portait sur ces sujets. Nous avons donc pensé assurer la continuité en partageant un article sur ces sujets pour amorcer 2020.

J'espère que vous apprécierez votre lecture!

Considérer l'appétence aux risques comme un banal signal d'alarme est simpliste et ne tient pas compte de la valeur et de l'assurance que le chef de la gestion du risque (CGR) stratégique peut apporter au processus de planification des activités. Le présent article de la série *A Year in the Life of the Strategic CRO* (Une année dans la vie du chef de la gestion du risque stratégique) explique comment améliorer l'appétence aux risques pour mieux appuyer les discussions sur la planification des activités.

Quel est le rôle de l'appétence aux risques dans l'établissement de la stratégie? Dans un premier temps, les membres du conseil doivent comprendre le lien entre la stratégie proposée et leurs préférences en matière de risque. L'appétence aux risques doit donc être conçue en prévision de cette relation. L'analyse de cette relation, de ses conséquences et des options qui s'offrent à la direction, de même que la démonstration de la robustesse (ou d'autres caractéristiques) de tous ces éléments permet au CGR stratégique d'utiliser l'appétence aux risques pour ajouter de la valeur au processus stratégique.

Au moment d'énoncer l'appétence aux risques, il peut être utile de demander au conseil d'administration de se prononcer sur ce qui devrait se produire en pratique lorsqu'un seuil est dépassé.

QUE PEUT FAIRE LE CGR STRATÉGIQUE AVANT LA DISCUSSION STRATÉGIQUE?

Il importe d'envisager l'appétence aux risques comme une fonction adaptable et souple, et de faciliter une discussion stratégique. En pratique, les préférences du conseil en matière de risque comportent toujours des éléments plus difficiles que d'autres. La solution consiste à énoncer avec soin l'appétence aux risques pour tenir compte de cette souplesse, mais aussi de s'en tenir à l'essentiel.

L'appétence aux risques doit également être significative pendant tout l'horizon de planification des activités. Ou d'un autre point de vue, puisque le plan d'affaires est prospectif, l'appétence aux risques devrait l'être aussi. L'inclusion de la justification d'un énoncé de l'appétence aux risques à ce plan peut aider à déterminer les circonstances dans lesquelles l'appétence devrait être adaptée à mesure que le plan d'affaires progresse, de sorte qu'elle demeure tout aussi pertinente à la fin de l'horizon de planification qu'au début. De même, bien comprendre la justification de l'appétence aux risques peut faciliter l'analyse de la façon dont elle peut réagir aux décisions stratégiques clés, et permettre de déterminer les circonstances dans lesquelles l'appétence ne convient plus à l'objectif et doit être reformulée.

Un non-respect de l'appétence aux risques peut-il être tolérable?

Au moment d'énoncer l'appétence aux risques, il peut être utile de demander au conseil d'administration de se prononcer sur ce qui devrait se produire en pratique lorsqu'un seuil est dépassé, et s'il serait acceptable qu'un plan d'affaires anticipe un non-respect de l'appétence. Les aspects pratiques d'un non-respect devraient comprendre :

- l'information de gestion et les alertes qui devraient être déclenchées (y compris celles destinées aux organismes de réglementation);
- la surveillance et les rapports continus, et les exigences imposées à la direction ou au conseil d'administration en ce qui concerne les mesures à prendre pour remédier au non-respect.

Nous nous attendons à ce que ces mesures varient selon le risque et les circonstances. Ces dernières, en particulier, devront être énoncées avec soin pour donner au conseil une certaine souplesse, mais également de la robustesse. À titre d'exemple, nous prévoyons habituellement que l'appétence aux risques d'une entreprise comportera une échelle d'intervention, les premiers seuils déclenchant des alertes destinées à la direction et des niveaux supérieurs de surveillance et de rapport, mais n'exigeant aucune mesure à moins que les projections ne révèlent une détérioration de la situation ou l'absence d'un rétablissement.

Quels sont les leviers dont dispose le CGR stratégique pour appuyer une stratégie?

La définition des options à la portée de la direction pour améliorer les mesures clés de l'entreprise avant la discussion sur la stratégie constitue une étape importante du processus de gestion des risques. Les risques ne doivent pas être gérés uniquement lorsqu'ils surviennent; les entreprises doivent être prêtes à les gérer avant qu'ils ne se produisent. L'exécution de tels exercices, avant le processus de planification des activités, permet au conseil d'administration (et aux organismes de réglementation) de constater que l'activité est robuste pour parer à toute éventualité. Mais toutes les options doivent être présentées avec soin pour éviter les attentes qui obligent la direction à agir contre sa volonté.

L'analyse des options dont dispose la direction comprend ce qui suit :

- Quelle sera l'incidence de ces options?
- Combien de temps faudra-t-il pour les mettre en œuvre?
- Quelles mesures sont requises en pratique pour mettre l'option en place?
- Dans quelle mesure les circonstances et le temps peuvent-ils influencer sur la disponibilité des options?

Disposer d'un menu de ces options et veiller à ce qu'elles soient crédibles et examinées avec soin peut permettre au CGR stratégique de proposer rapidement des solutions plutôt que de se limiter à énoncer des problèmes.

Comment fonctionnera la stratégie dans différentes situations?

Hélas, aucune stratégie n'est certaine. Le CGR stratégique peut aider à énoncer les risques inhérents à la stratégie en soulignant les principales hypothèses et l'incidence de celles-ci sur les plans d'affaires. La compréhension des risques qui préoccupent le plus les membres du conseil d'administration (et ceux qui devraient les préoccuper) contribuera à stimuler la participation aux projections financières. Et la démonstration de la façon dont le plan peut résister à ces risques, peut-être par l'exercice d'options de gestion, ou autrement, peut aider à garantir la robustesse du plan.

Quelles autres considérations liées à l'appétence aux risques le CGR stratégique devrait-il appliquer au processus stratégique?

- **L'appétence aux risques doit refléter les mesures qui comptent pour l'entreprise.** Si les investisseurs et les organismes de réglementation sont préoccupés par le ratio de solvabilité, l'appétence aux risques, les rapports



de gestion connexes sur le capital et l'appétence aux risques, ainsi que les options qui s'offrent à la direction, devraient tous mettre l'accent sur le ratio de solvabilité.

- **Le CGR stratégique doit garder en vue les mesures non contraignantes.** Il est fréquent que des sociétés calculent des combinaisons de capital réglementaire, économique et d'agences de notation, mais le conseil d'administration ne s'attarde qu'aux mesures contraignantes. Le CGR doit comprendre les situations dans lesquelles un transfert pourrait se produire et, le cas échéant, en discuter dans le cadre des considérations stratégiques du conseil. De même, nous nous attendrions à ce que le CGR garde à vue, tant actuellement qu'au cours de l'horizon du plan d'affaires, un ensemble de mesures qui pourraient autrement ne pas préoccuper le conseil d'administration, au cas où elles deviendraient importantes.
- **La discussion sur la stratégie et l'appétence aux risques ne doit pas se limiter aux risques financiers ou quantifiables.** En fin de compte, l'appétence aux risques doit refléter l'attitude du conseil à l'égard du risque, non seulement maintenant, mais aussi dans le temps, et à mesure qu'évoluent les activités. La prise en compte intégrale de cette attitude et de ses répercussions est la clé pour rehausser l'appétence aux risques au cœur des processus de planification opérationnelle et de prise de décisions stratégiques. ■



Paul Simmons est directeur chez Willis Towers Watson au Royaume-Uni. On peut le joindre à paul.simmons@willistowerswatson.com.