

LE RENDEZ-VOUS ANNUEL DES MÉTIERS DU
RISQUE ET DES ASSURANCES DE L'ENTREPRISE

20^e RENCONTRES AMRAE

DEAUVILLE
8, 9 et 10 février 2012

Atelier B03

L'influence de l'ERM sur la notation financière et extra-financière

Intervenants

Lotfi ELBARHDADI

STANDARD & POORS

Director, Financial Services, Standard & Poor's

**STANDARD
& POOR'S**

Julien DUCLOY

MARSH RISK CONSULTING
Practice Leader ERM



Geneviève FERONE

VEOLIA ENVIRONNEMENT
Directrice du Développement Durable



Modérateur

Martine VULLIERME

VEOLIA ENVIRONNEMENT
Directeur des Risques du Groupe

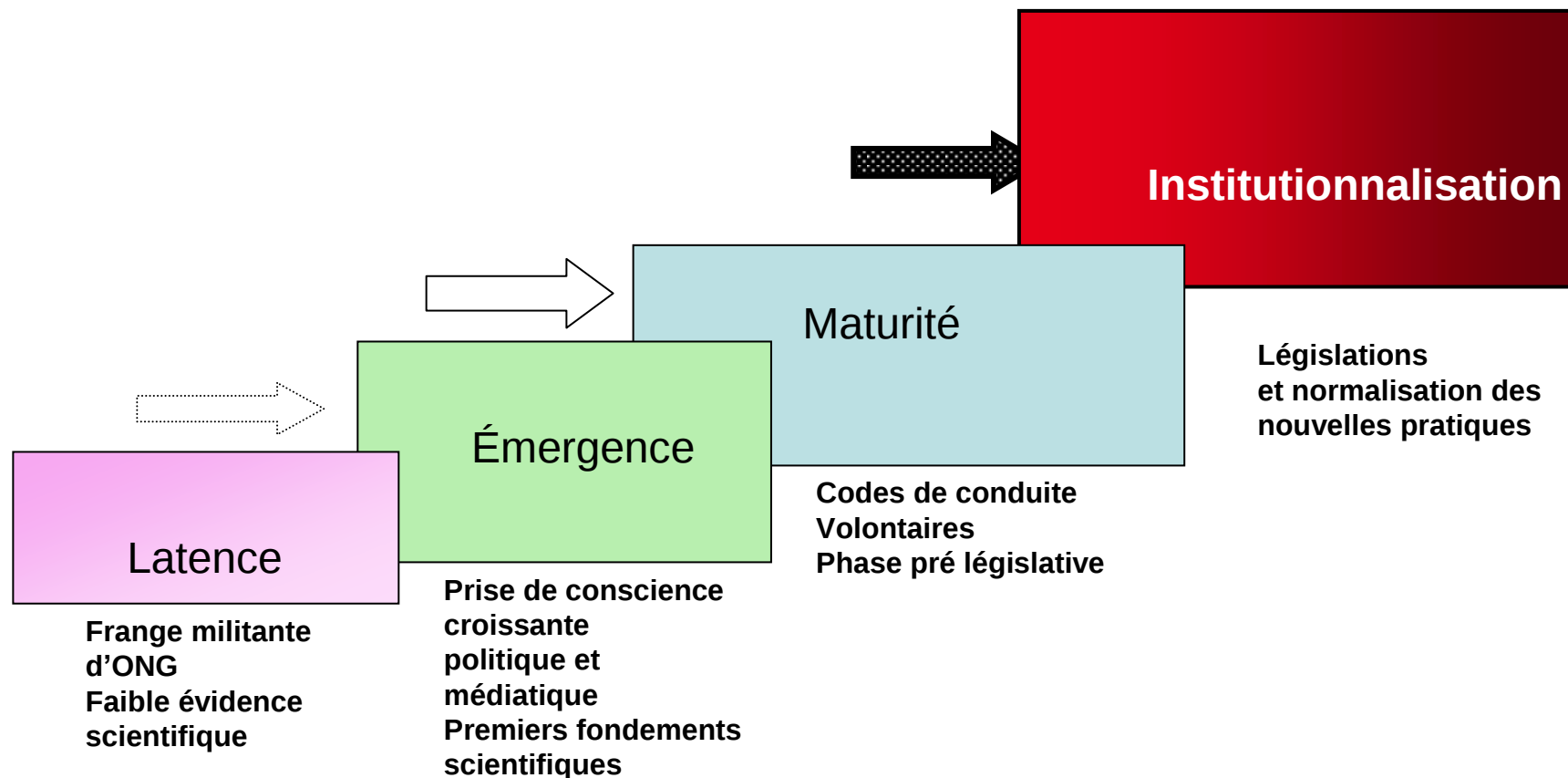


La notation extra financière et le management des risques émergence et structuration

Geneviève Ferone

Directrice du Développement Durable Veolia Environnement

AMRAE
9 février 2012



Le champ de la conformité élargi à la sphère ESG

20^e RENCONTRES
AMRAE

DEAUVILLE

8, 9 et 10 février 2012

- Une réglementation nationale, européenne et internationale plus contraignante pour les opérationnels dans des domaines étendus (Kyoto, Reach, Grenelle de l'environnement, diversité, transparence des rémunérations, administrateurs indépendants...)

- Une exposition à des risques de réputation, amendes, mise en cause de la responsabilité civile et/ou pénale sur l'ensemble du périmètre du Groupe

- Des enjeux de traçabilité et de prévention de risques, vis à vis des collaborateurs, des sous traitants des actionnaires. (principe de précaution, discrimination, droits de l'homme)

- Anticipation des sujets *de soft compliance* et veille active sur les signaux faibles



- Un secteur jeune, atomisé, en cours de structuration marqué par ses racines militantes
- Passage progressif d'une logique d'exclusion subjective à une analyse des risques objectivée
- Difficulté « d'industrialiser » des méthodologies qualitatives
- Communication financière et extra financière : deux discours à fronts renversés
- Montée en puissance, relative, de l'ISR



- Intégration dans la cartographie des risques
- Intégration de KPI opérationnels DD
 - Indicateurs transversaux, indicateurs métiers et géographiques
 - Certaines d'entre eux entrent dans le calcul du bonus ou de la rémunération variable
- Intégration dans le contrôle interne et revue de performance
- Intégration dans la grille et les missions de l'audit interne
- Intégration des indicateurs DD dans les choix d'investissement, M&A :
 - Exemple : le bilan carbone des acquisitions, la résilience au risque carbone/énergie.



juste une petite révolution copernicienne ...

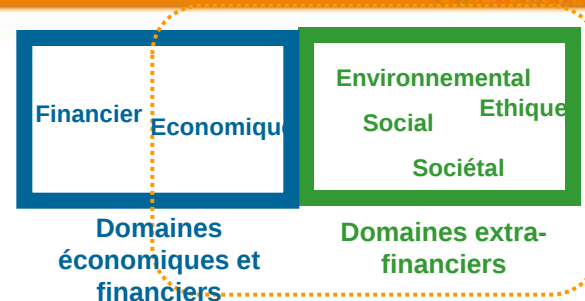
ARODD: une production commune DD et Direction des risques

20^e RENCONTRES
AMRAE

DEAUVILLE
8, 9 et 10 février 2012

🕒 *Rappel du contexte projet*

- ➔ Présence internationale de VE et fort positionnement en matière de développement durable (DD)
- ➔ Demandes croissantes des parties prenantes externes, en particulier les agences de notation extra-financières



Développement Durable

🕒 *Objectifs*

- ➔ Anticiper, sous un angle géographique, la vision et les questions des parties prenantes externes
- ➔ Disposer d'une évaluation du contexte par zones et pays consolidée, comparée, objectivée : une « base de dialogue » commune

Livrable ARODD

- 🕒 Une **application accessible via une communauté Intranet VE dédiée**
- 🕒 Une **approche géographique** mettant à disposition des cartes et des indicateurs, des données chiffrées
- 🕒 Un outil d'évaluation **de grandes tendances**, construit exclusivement à partir des **données externes** (organisations internationales, ONG de référence, plateformes d'information, etc)
- 🕒 Un **usage exclusivement interne via une communauté Intranet dédiée**

Julien DUCLOY

MARSH RISK CONSULTING
Practice Leader ERM

AMRAE
9 février 2012

Qu'est ce que l'ERM en 2012 ?

Processus

- » Identification, évaluation et traitement des risques
- » Suivi des incidents et retours d'expérience
- » Optimisation du Cout Total du Risque
- » Arbitrage entre prévention, financement et transfert

Organisation

- » Comité des risques
- » Equipe centrale
- » Relais opérationnels
- » Propriétaires de risques

Outils et méthodes

- » Méthodes d'évaluation et de modélisation
- » Modèle de Cout Total du Risque (TCoR)
- » Système d'information de gestion des risques
- » Bases incidents

Comment un système ERM peut-il être efficace ?

Sponsoring Top Management

- » Positionnement du risk management au niveau de la Direction Générale
- » Contrats d'objectifs des managers liés à la gestion des risques

Reconnaissance des opérationnels

- » Etre à l'écoute des opérationnels sans avoir une approche dogmatique
- » Efficience des processus, outils et méthodes : simplifier au maximum les outils et les approches pour aller à l'essentiel

Utilisation effective dans les décisions

- » Intégrer les analyses de risque dans les décisions d'investissement : projets, acquisitions ...
- » Mesurer le ROI des plans d'action de maîtrise des risques

En quoi un système ERM efficace contribue-t-il à la solidité financière ? (1/3)

✓ Sécuriser l'atteinte des **objectifs** par rapport aux aléas *Compte de Résultat*

- » Limiter la survenance et les conséquences des événements catastrophiques
- » Se préparer à faire face aux crises
- » Développer une culture commune de maîtrise des risques et optimiser les opérations

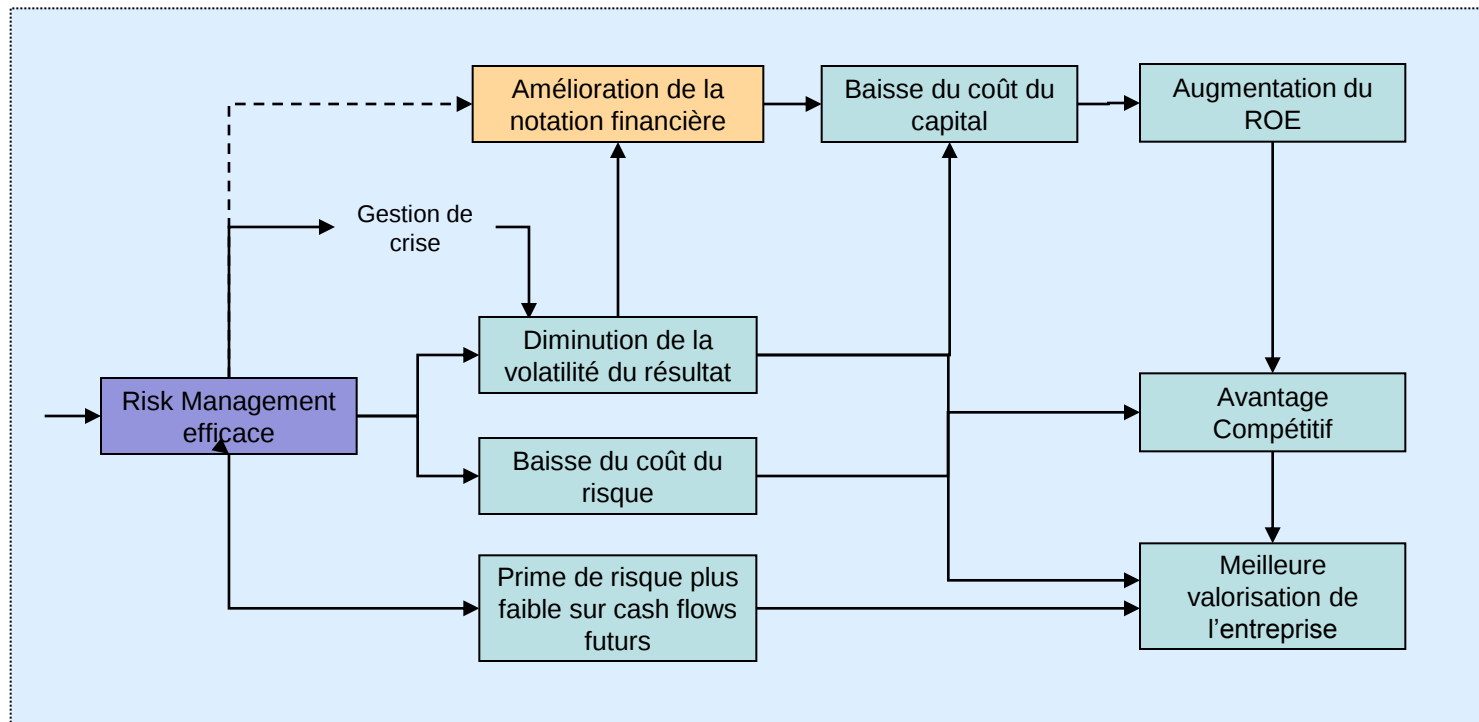
✓ Allouer plus efficacement les **ressources** *Bilan*

- » Affecter les ressources là où le rapport rendement/risque est le plus important
- » Optimiser le coût total du risque et l'allocation du capital

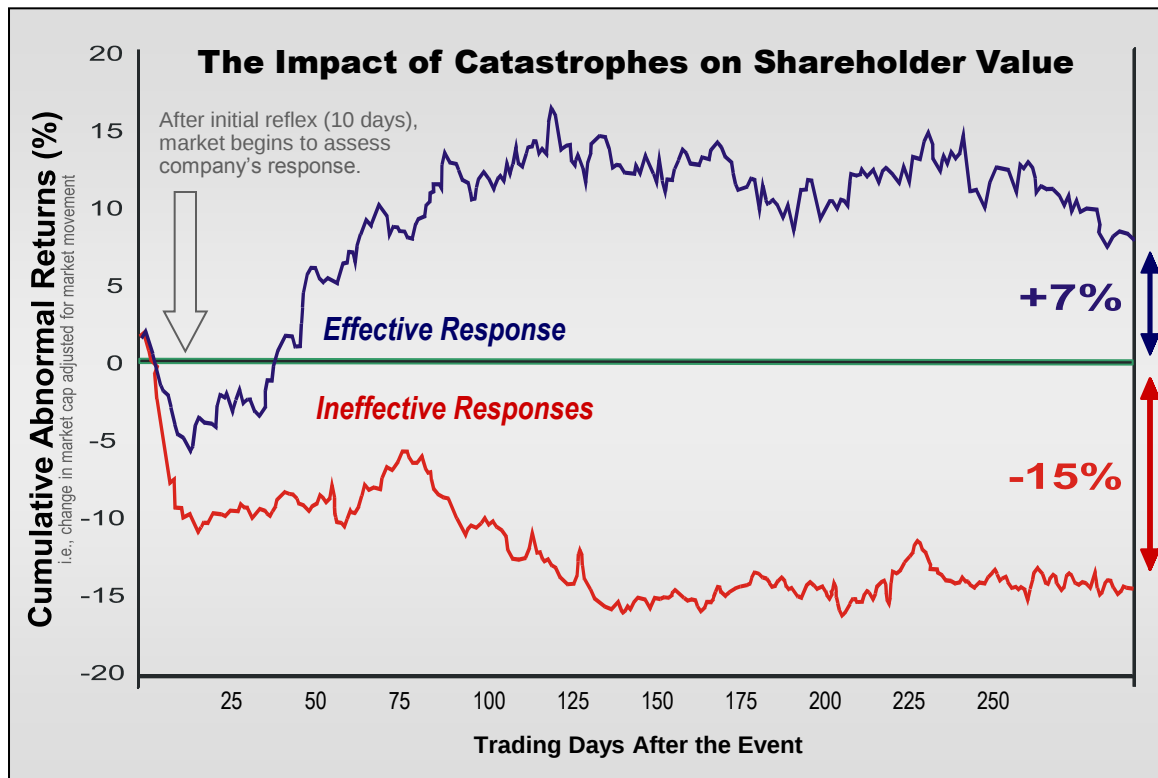
✓ Développer la capacité à tirer parti des **opportunités**

- » Prendre des risques de façon raisonnée
- » Transformer les risques stratégiques en opportunités
- » Pérenniser les activités

En quoi un système ERM efficace contribue-t-il à la solidité financière ? (2/3)



En quoi un système ERM efficace contribue-t-il à la solidité financière ? (2/3)



Source: "The Impact of Catastrophes on Shareholder Value," Rory F. Knight & Deborah J. Pretty, Templeton College, University of Oxford, p. 3.

L'ERM en 2012, de la théorie à la pratique

- Particularités sectorielles
- Intégration organisationnelle
- Concepts : TCoR, Appétit, Tolérance ...
- Modèles et données
- Risques émergents
- Communication externe
- Risques et ... opportunités ?

A quelles parties prenantes l'ERM est-il aujourd'hui utile ?

Société civile

- » Donner des preuves du comportement responsable de l'entreprise

Régulateurs

- » Etre en conformité avec les exigences réglementaires

Dirigeants

- » Répondre aux attentes des investisseurs et du CA en matière de pérennisation des activités et de volatilité du résultat

Assureurs

- » Fournir aux assureurs des informations sur les risques et la qualité de la maîtrise des risques

Clients

- » Répondre aux demandes de continuité et de fiabilité de la production

Employés

- » Avoir des outils de protection des activités sous leur responsabilité

Exemples de prise en compte de l'ERM

Exemple 1 : Secteur Pharmaceutique - USA

- » Décision de l'arrêt d'une activité après l'analyse des risques associés à celle-ci
- » Risque de perte à moyen terme trop important par rapport à la marge réalisée

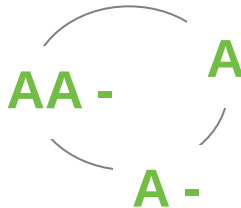
Exemple 2 : Secteur Aéronautique - EMEA

- » Financement de projets ERM par un assureur qui réduit le montant des primes d'assurance
- » Pendant 3 ans, l'organisation bénéficie du support d'un consultant pour faire évoluer son ERM

Exemple 3 : Secteur Bancaire - EMEA

- » Prise en compte des assurances dans le calcul de capital réglementaire risque opérationnel
- » Economie de 100 M€ de fonds propres après validation du régulateur

Notation et ERM, influence réciproque ... ?



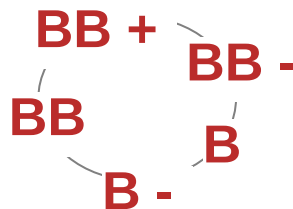
Part de la section « facteurs de risque »
dans le document de référence : 2,4%*

Nombre de mots du paragraphe « facteurs de risques » : 5900



Part de la section « facteurs de risque »
dans le document de référence : 3,1%*

Nombre de mots du paragraphe « facteurs de risques » : 6800



Part de la section « facteurs de risque »
dans le document de référence : 4,2%*

Nombre de mots du paragraphe « facteurs de risques » : 8600

(*) % du nombre de pages de la section « facteurs de risque » du document de référence 2010 par rapport au nombre total de pages. Echantillon : 48 entreprises cotées au SBF 120, hors institutions financières, notation S&P au 4 janvier 2012

Enterprise Risk Management for Insurers: Standard & Poor's Views

Lotfi Elbarhdadi

Director, Financial Services, Standard & Poor's

- 1. What is ERM?**
- 2. ERM and Ratings**
- 3. Standard & Poor's ERM Criteria**
- 4. Findings for EMEA Insurers/Reinsurers**

The purpose of Risk Management is to...

- 1) Identify and monitor significant risks
- 2) Set risk limits for each risk to reflect the company's risk tolerances, competencies and resources
- 3) Design program to measure all risks consistently with fundamental objectives of the enterprise.
- 4) Execute the risk management programs to limit losses to within the company's risk tolerances

*The product of Good Risk Management is
a controlled risk taking environment*

What Is the Difference Between Risk Management and ERM?

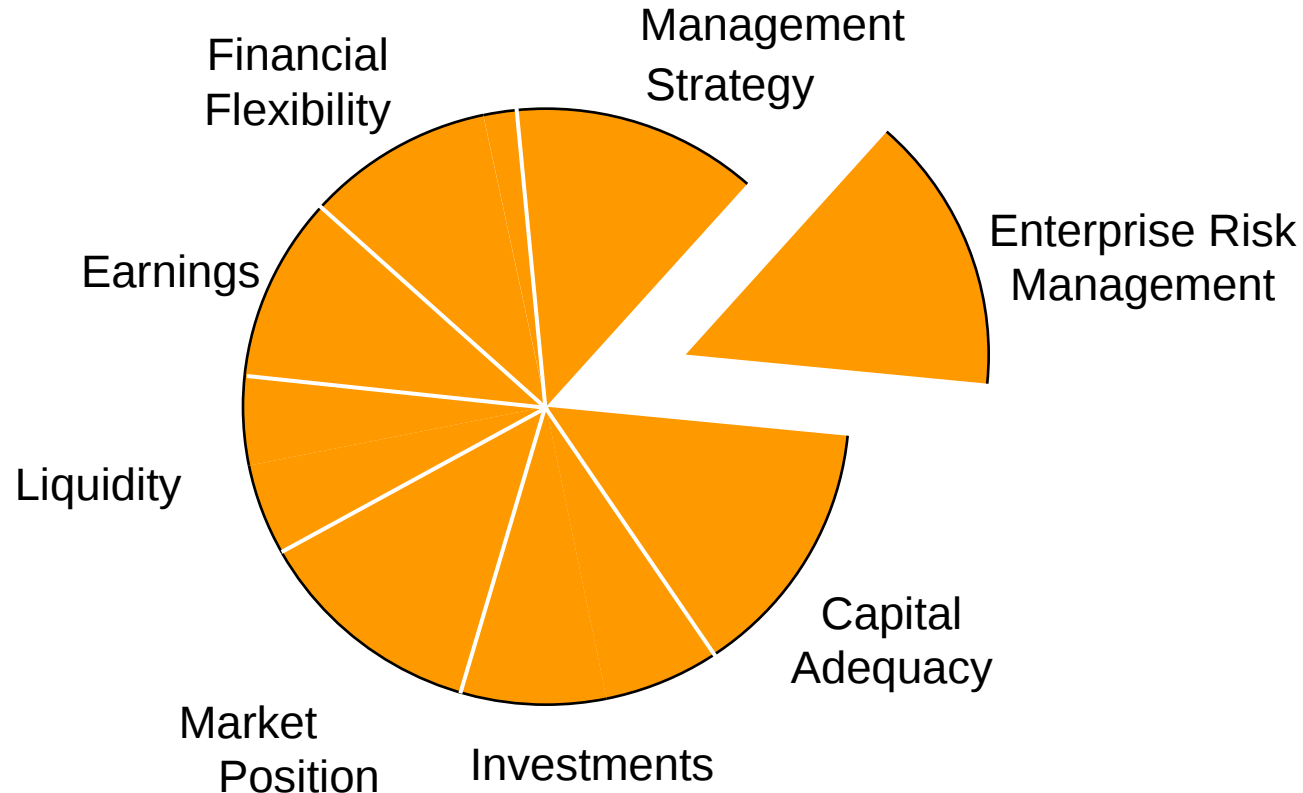
An ERM Program comprehensively applies Risk Management:

- Across ALL of the significant risks of the Enterprise
- Consistently across the risks
- Consistently with the fundamental objectives of the enterprise

An ERM Program reflects risk capital in:

- Strategic decision making
- Product design and pricing
- Strategic and tactical investment selection
- Financial performance evaluation

*The product of a fully-realized ERM Program is
the optimization of enterprise risk adjusted return*



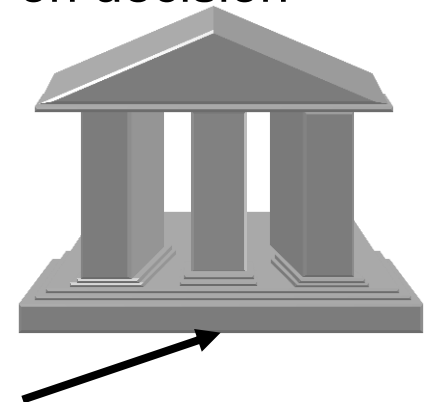
- **ERM Quality Evaluation is based on the risks of the company**
- **Importance of ERM in the company rating is based on:**
 - Capacity to absorb losses
 - Complexity of risks
- A insurer with tight capital and complex risks
 - ERM is very important
- A insurer with excess capital and ordinary risks
 - ERM is not as important

Excellent	▪ Advanced capabilities to identify, measure, manage all risk exposures within tolerances ▪ Advanced implementation, development and execution of ERM parameters ▪ Consistently optimizes risk adjusted returns throughout the organization
Strong	▪ Clear vision of risk tolerance and overall risk profile ▪ Risk Control exceeds adequate for most major risks ▪ Has robust processes to identify and prepare for emerging risks ▪ Incorporates risk management and decision making to optimize risk adjusted returns
Adequate	▪ Has fully functioning control systems in place for all of their major risks ▪ May lack a robust process for identifying and preparing for emerging risks ▪ Performing good classical “silo” based risk management ▪ Not fully developed process to optimize risk adjusted returns
Weak	▪ Incomplete control process for one or more major risks ▪ Inconsistent or limited capabilities to identify, measure or manage major risk exposures



Standard & Poor's Ratings Criteria:

- Staffing and organizational structure of risk-management function
- Governance structure suggests high degree of influence on decision-making by risk-management staff
- Communication of risk and risk management
- Clarity, quality and speed of reporting risk positions
- Clear Risk Tolerances tied to Risk Limits



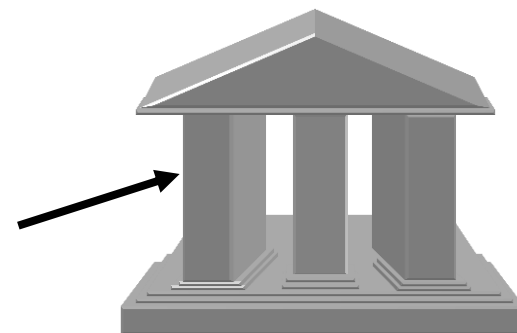
Risk Management Culture

Risk and risk management are considerations in everyday corporate decision-making

Primary Components:

- Identify Risks
- Evaluate/Quantity/Measures Risk
- Monitor Risks
- Diversity Risks
- Limit, Avoid Risks and Offset Risks
- Exploit Retained Risks
- Transfer Risks
- New Product Risk and Risk Control Review

Risk Control
Processes

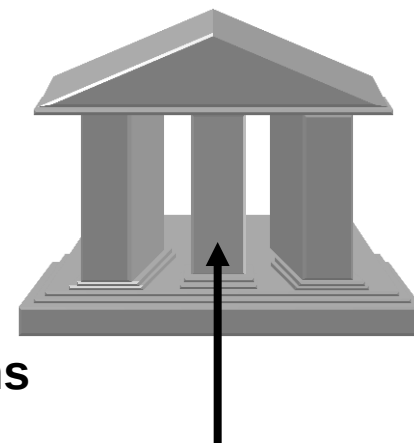


Objective: To keep risks & losses to within Insurer Risk Tolerance



Primary Components:

- **Environmental Scanning**
 - To provide advance signals of potential Crisis developments
- **Process for Anticipating Emerging Risks**
 - Development of Emerging Risk Scenarios
- **Process for Envisioning Significance of Emerging Risks**
 - Stress Testing & Liquidity Risk Analysis
- **Process for Preparing Response to Emerging Risk Solutions**
 - Contingency Planning
- **Execution of Company in Emerging Risk Solutions**
 - Changes to company business and risk management practices
- **Company learning process from Emerging Risk Situation**

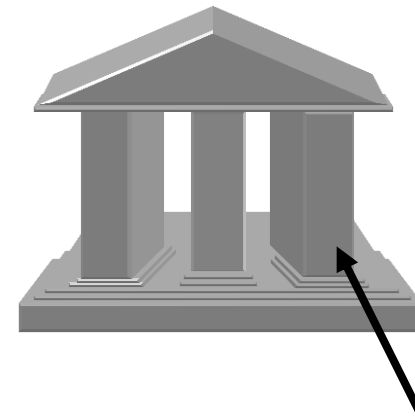


Emerging Risks
Management

Objective: To anticipate the next big risk

Primary Components:

- Type of Risks Modeled
- Modeling methodologies used for each risk
- Modeling of Risk mitigation
- Risk dependencies and aggregation
- Risk measures
- Assumptions
- Data feeding
- Model integrity
- Validation and Documentation



Risk & Economic
Capital Models

Objective: To Provide the information on Insurer Risks to Support other ERM Processes



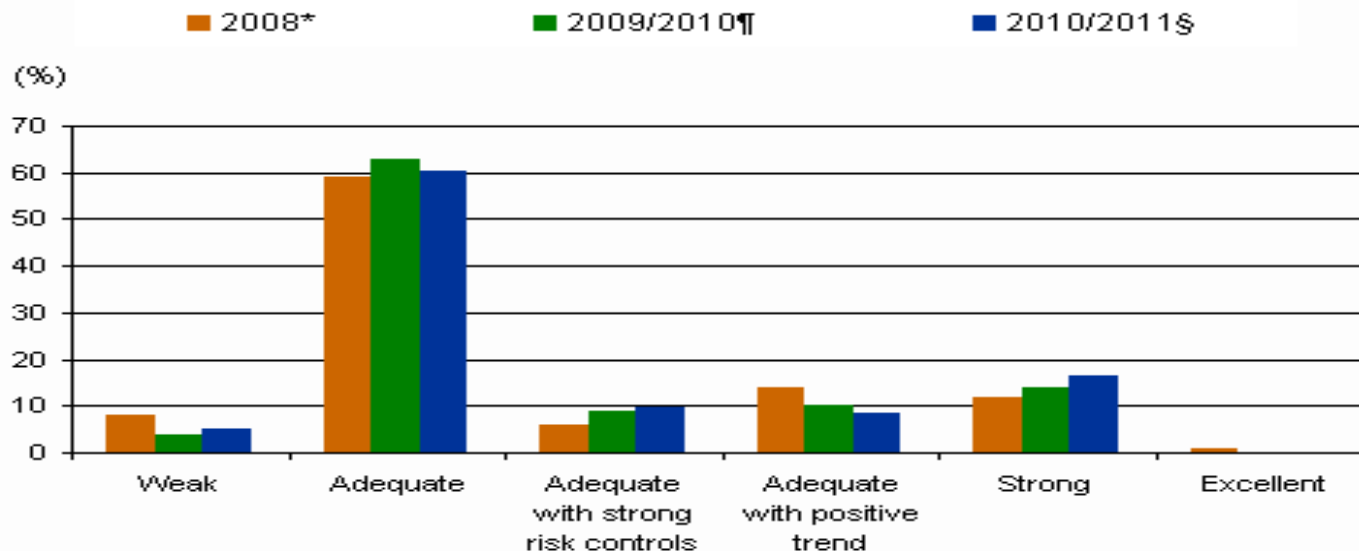
Standard & Poor's Ratings Criteria:

- Consistent view across all risks
- Capability to assess trade-offs between different risk types
- Assessment of risk adjusted returns
- Capital budgeting
- Strategic investment allocation



Objective: To Optimize Risk-adjusted Returns

EMEA Enterprise Risk Management Score Distribution



*Data as at Dec. 31, 2008. †Data as at March 31, 2010. §Data as at June 10, 2011.

© Standard & Poor's 2011.

STANDARD & POOR'S RATINGS SERVICES

www.standardandpoors.com

Copyright © 2011 by Standard & Poor's Financial Services LLC (S&P), a subsidiary of The McGraw-Hill Companies, Inc. All rights reserved.

No content (including ratings, credit-related analyses and data, model, software or other application or output therefrom) or any part thereof (Content) may be modified, reverse engineered, reproduced or distributed in any form by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of S&P. The Content shall not be used for any unlawful or unauthorized purposes. S&P, its affiliates, and any third-party providers, as well as their directors, officers, shareholders, employees or agents (collectively S&P Parties) do not guarantee the accuracy, completeness, timeliness or availability of the Content. S&P Parties are not responsible for any errors or omissions, regardless of the cause, for the results obtained from the use of the Content, or for the security or maintenance of any data input by the user. The Content is provided on an "as is" basis. S&P PARTIES DISCLAIM ANY AND ALL EXPRESS OR IMPLIED WARRANTIES, INCLUDING, BUT NOT LIMITED TO, ANY WARRANTIES OF MERCHANTABILITY OR FITNESS FOR A PARTICULAR PURPOSE OR USE, FREEDOM FROM BUGS, SOFTWARE ERRORS OR DEFECTS, THAT THE CONTENT'S FUNCTIONING WILL BE UNINTERRUPTED OR THAT THE CONTENT WILL OPERATE WITH ANY SOFTWARE OR HARDWARE CONFIGURATION. In no event shall S&P Parties be liable to any party for any direct, indirect, incidental, exemplary, compensatory, punitive, special or consequential damages, costs, expenses, legal fees, or losses (including, without limitation, lost income or lost profits and opportunity costs) in connection with any use of the Content even if advised of the possibility of such damages.

Credit-related analyses, including ratings, and statements in the Content are statements of opinion as of the date they are expressed and not statements of fact or recommendations to purchase, hold, or sell any securities or to make any investment decisions. S&P assumes no obligation to update the Content following publication in any form or format. The Content should not be relied on and is not a substitute for the skill, judgment and experience of the user, its management, employees, advisors and/or clients when making investment and other business decisions. S&P's opinions and analyses do not address the suitability of any security. S&P does not act as a fiduciary or an investment advisor. While S&P has obtained information from sources it believes to be reliable, S&P does not perform an audit and undertakes no duty of due diligence or independent verification of any information it receives.

S&P keeps certain activities of its business units separate from each other in order to preserve the independence and objectivity of their respective activities. As a result, certain business units of S&P may have information that is not available to other S&P business units. S&P has established policies and procedures to maintain the confidentiality of certain non-public information received in connection with each analytical process.

S&P may receive compensation for its ratings and certain credit-related analyses, normally from issuers or underwriters of securities or from obligors. S&P reserves the right to disseminate its opinions and analyses. S&P's public ratings and analyses are made available on its Web sites, www.standardandpoors.com (free of charge), and www.ratingsdirect.com and www.globalcreditportal.com (subscription), and may be distributed through other means, including via S&P publications and third-party redistributors. Additional information about our ratings fees is available at www.standardandpoors.com/usratingsfees.

STANDARD & POOR'S, S&P, GLOBAL CREDIT PORTAL and RATINGSDIRECT are registered trademarks of Standard & Poor's Financial Services LLC.

Merci

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