



# Le Management des risques au sein du groupe Romande Energie Holding :

## Méthodologie et expériences

Association pour les finances et la comptabilité  
publiques (AFCP), Groupe ASAI

Séminaire de formation, 28.09.2006 EPFL

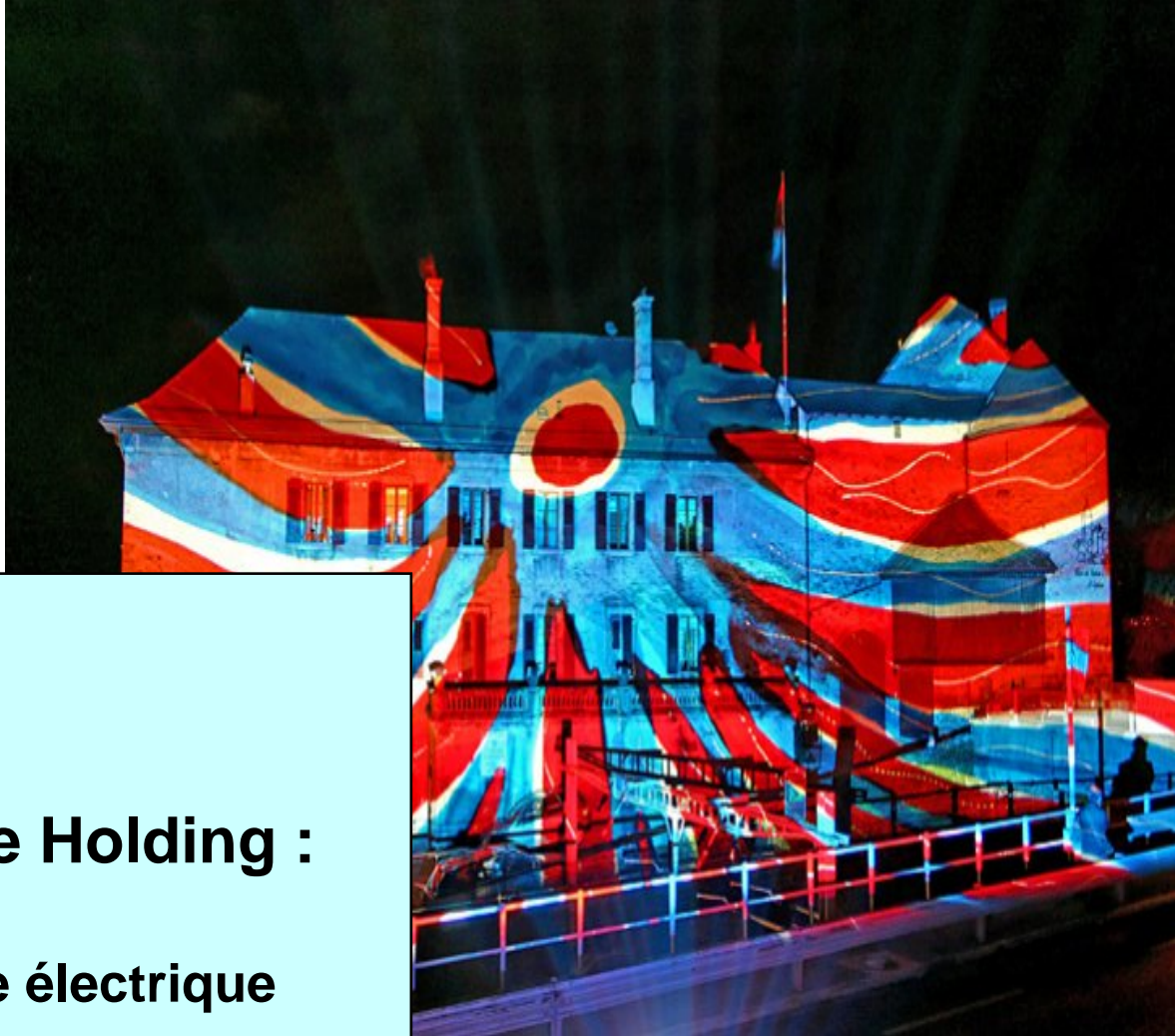
Pierre-Alain Urech,  
CEO Romande Energie SA

# Contenu de la présentation

1. Qui est le groupe Romande Energie et pourquoi un projet de Risk management à RE ?
2. Méthodologie développée
  - ▶ Planning du projet "Vigie"
  - ▶ Délivrables du projet
  - ▶ Organisation
3. Retour d'expérience 2 ans après la mise en application
4. Améliorations et perspectives
  - ▶ Nouveaux risques
  - ▶ Gestion des opportunités
  - ▶ Gestion de crise
5. Conclusions

# Agenda

1. Qui est le groupe Romande Energie et pourquoi un projet de Risk management à RE ?
2. Méthodologie développée
  - ▶ Planning du projet "Vigie"
  - ▶ Délivrables du projet
  - ▶ Organisation
3. Retour d'expérience 2 ans après la mise en application
4. Améliorations et perspectives
  - ▶ Nouveaux risques
  - ▶ Gestion des opportunités
  - ▶ Gestion de crise
5. Conclusions

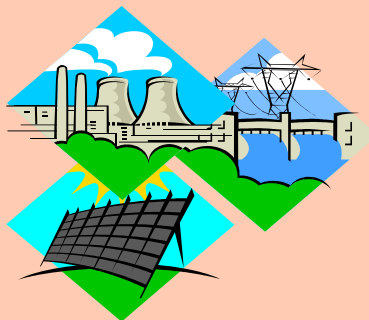


## **Romande Energie Holding :**

**Activités du domaine électrique**  
**Présentation du groupe**  
**Quelques chiffres**

# Principales activités du secteur électrique

## Production



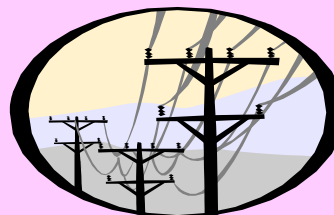
Marchés  
concurrentiels

## Transport THT



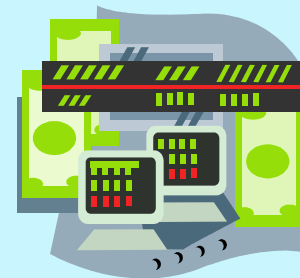
Société suisse  
pour l'exploitation  
du réseau

## Distribution HT → BT



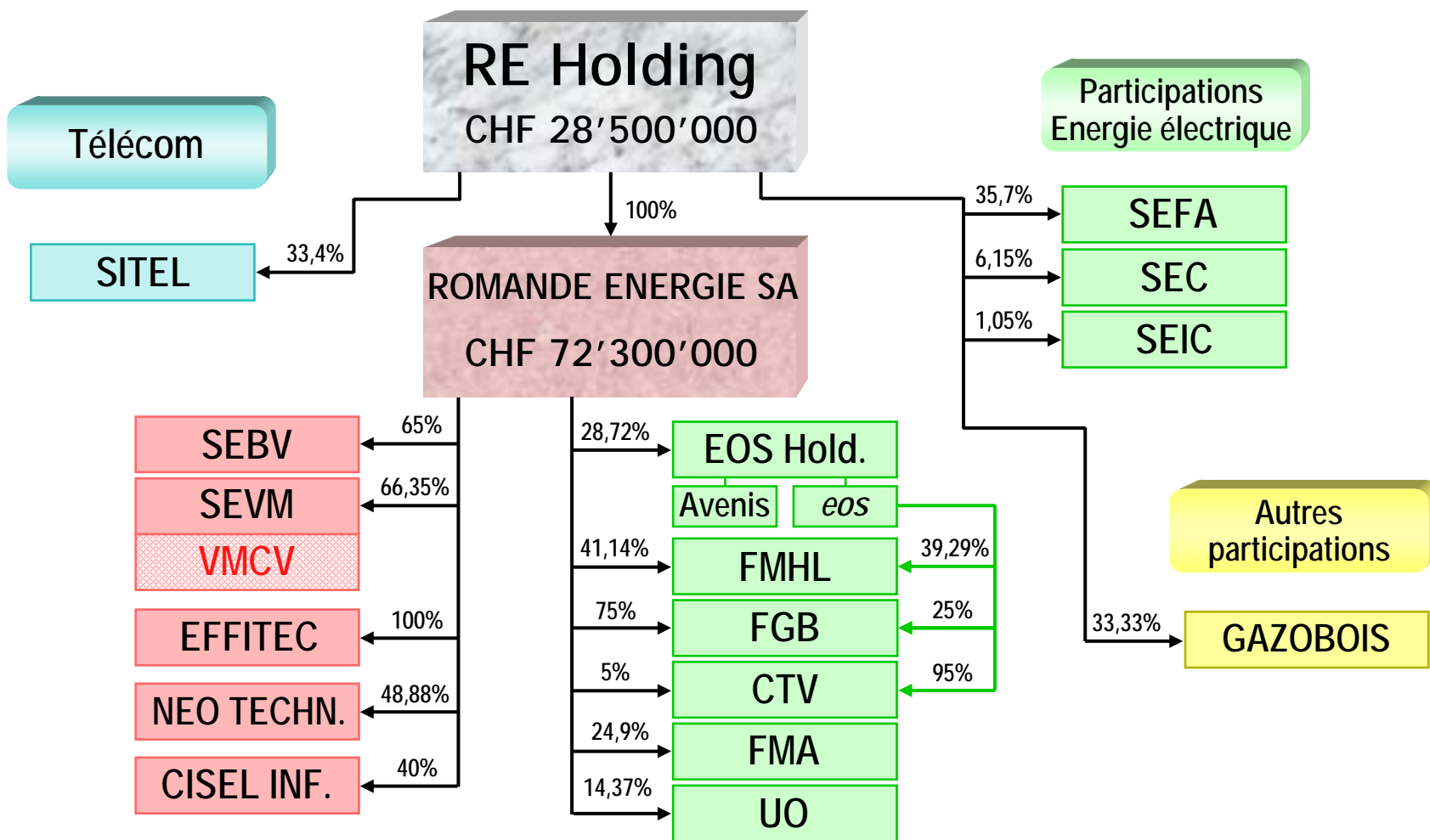
Garantie accès non  
discriminatoire aux réseaux

## Trading, Vente



Marchés  
concurrentiels

# Participations du groupe RE



# Actionnariat du groupe RE Holding (Etat juillet 2006)

Romande Energie Holding (ex CVE)  
1'140'000 actions cotées SWX

**Actions  
nominatives**

**Certificats nominatifs  
d'actions au porteur**

**Actions  
propres**

**ATEL  
10,00 %**

**Groupe E  
5,48 %**

**Divers  
22,72 %**

38,20 %

**Communes  
21,01 %**

**Etat VD  
36,14 %**

**BCV  
0,87 %**

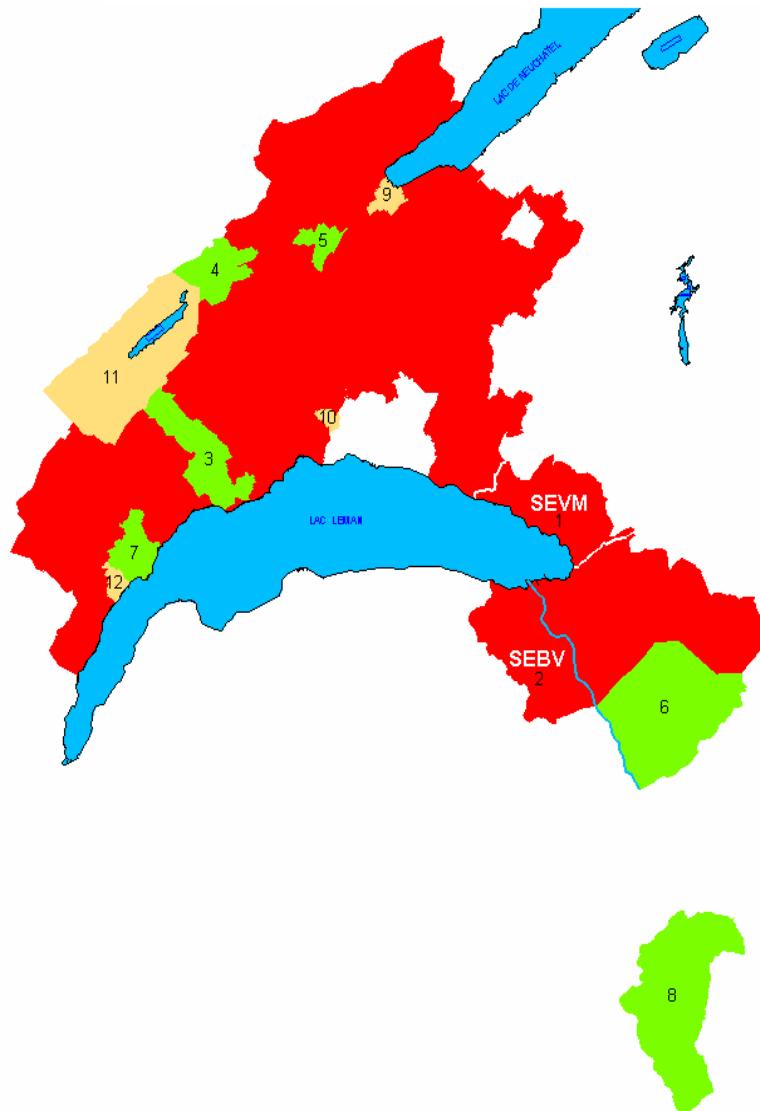
58,34 %

**RE Holding  
0,86 %**

**RE SA  
2,60 %**

3,46 %

# Zone géographique d'activités du groupe Romande Energie



**Romande Energie**

**S Sociétés filles**

1. Société Electrique Vevey-Montreux
2. Société Electrique du Bas-Valais

**Clients-distributeurs  
avec production propre**

3. Société Electrique des Forces de l'Aubonne
4. Société Electrique du Châtelard
5. Société des Usines de l'Orbe
6. Société des Forces Motrices de l'Avançon
7. Société Electrique Intercommunale de La Côte
8. Services Industriels de la Commune d'Orsières

**Clients-distributeurs  
sans production propre**

9. Service des Energies d'Yverdon-les-Bains
10. Service de l'électricité de Bussigny-près-Lausanne
11. Société Electrique de la Vallée de Joux
12. Services Industriels de Nyon

Membres Enerdis



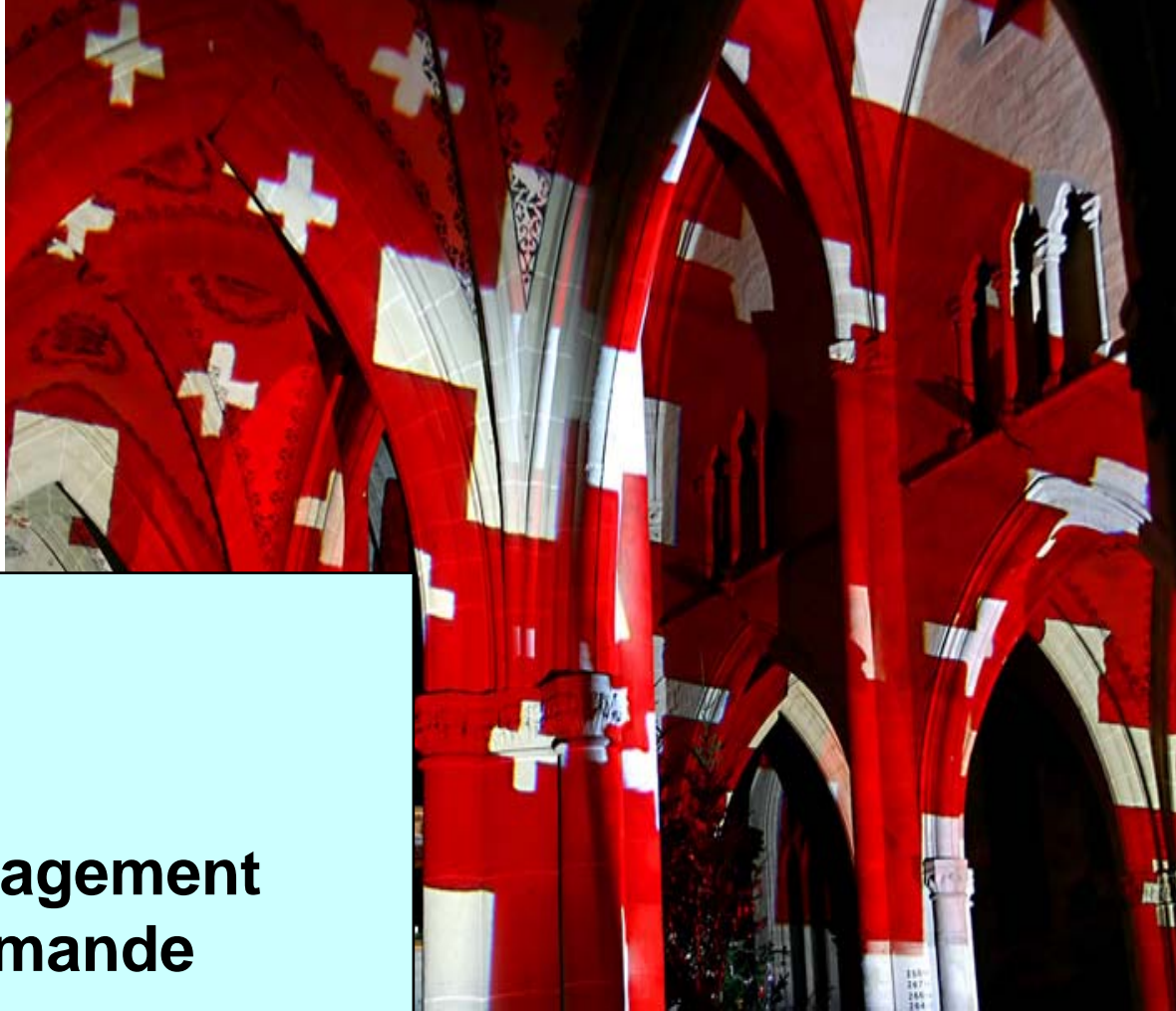
## Quelques chiffres-clés du Groupe RE (au 31.12.2005)

- ▶ 190'000 clients directs et 60'000 clients indirects
- ▶ 2'599 GWh distribués, dont 500 GWh produits dans 12 usines
- ▶ Environ 9'300 km de réseaux
- ▶ 3'257 postes de transformations dont 30 HT-MT
- ▶ 760 collaborateurs, dont 640 dans le core business

# Chiffres-clés financiers du Groupe RE (Comptes consolidés)

## ✦ Données annuelles (au 31.12.2005)

- Chiffre d'affaires : 482,9 millions
- Bénéfice net : 124,6 millions
- EBITDA : 161,9 millions
- Total Bilan : 1,64 milliard
- Fonds propres : 1,19 milliard
- Liquidités nettes : 133,5 millions



## **Pourquoi un management des risques à Romande Energie ?**

# Objectifs du Risk management à Romande Energie

*"Identifier les risques suffisamment tôt afin de pouvoir agir en connaissance de cause et non réagir sous la pression du temps"*

*"L'ouverture prochaine du marché va créer de nouvelles opportunités mais aussi de nouveaux risques"*

**Disposer d'un PROCESSUS de gestion des risques, coordonné à tous les niveaux de l'entreprise**

- ▶ **Mettre à disposition un instrument** comme base pour maîtriser/guider activement l'entreprise dans les prises de décisions importantes (bénéfice/risque)
- ▶ Définir les **processus, les responsabilités** et éventuellement les changements dans **l'organisation**
- ▶ Mettre à disposition un outil de reporting pour le CA, la DG et les unités d'affaires.

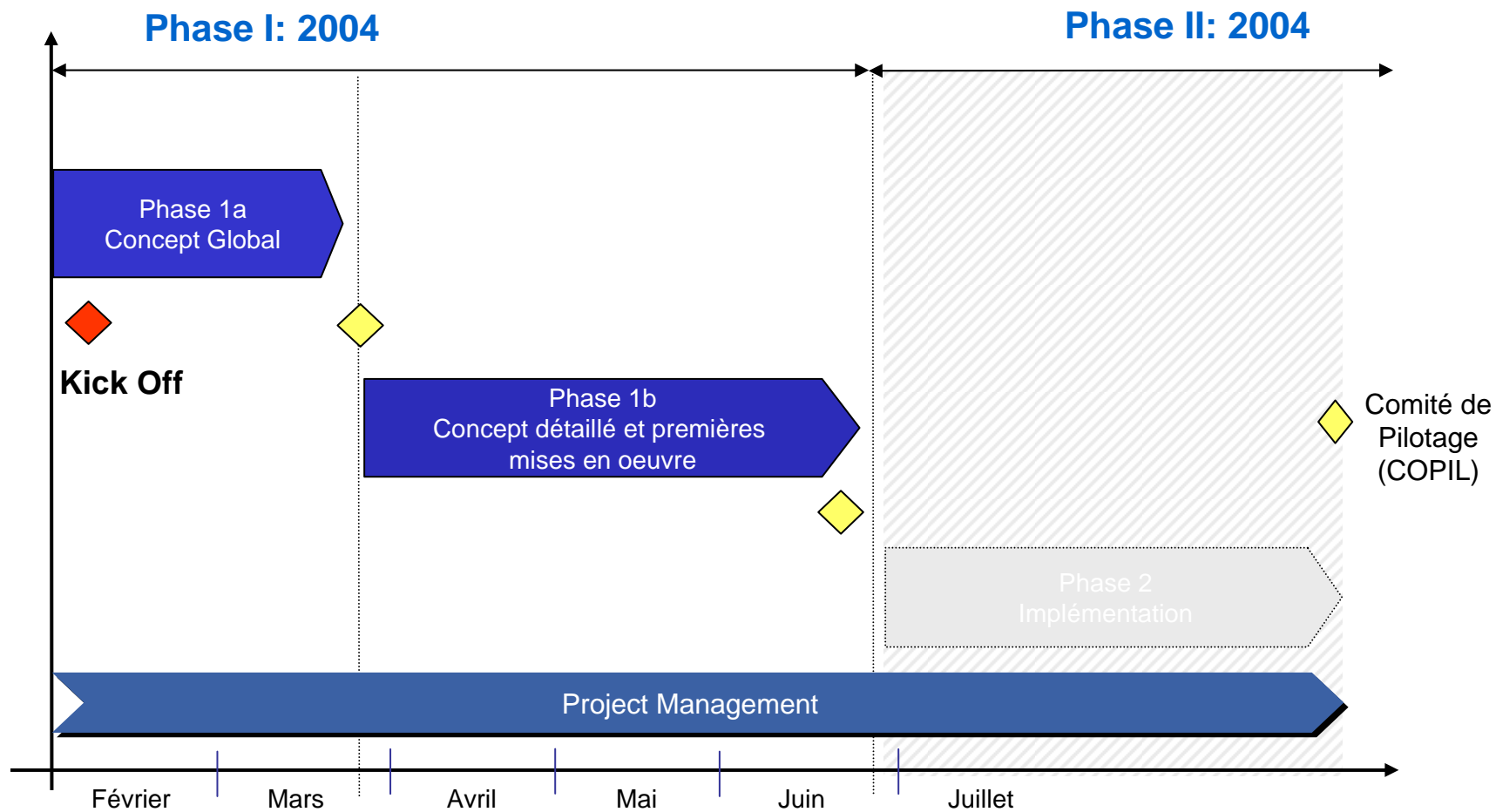
# Création de valeur au travers du Risk management

- ✦ Réduction des coûts d'assurances
- ✦ Réduction des coûts du capital
- ✦ Augmentation de la sensibilisation aux risques au sein de RE :
  - ▶ Mutation des technologies
  - ▶ Ouverture des marchés
  - ▶ Changement des conditions cadres
  - ▶ Accélération des changements
- ✦ Contribution à la confiance des investisseurs et des actionnaires

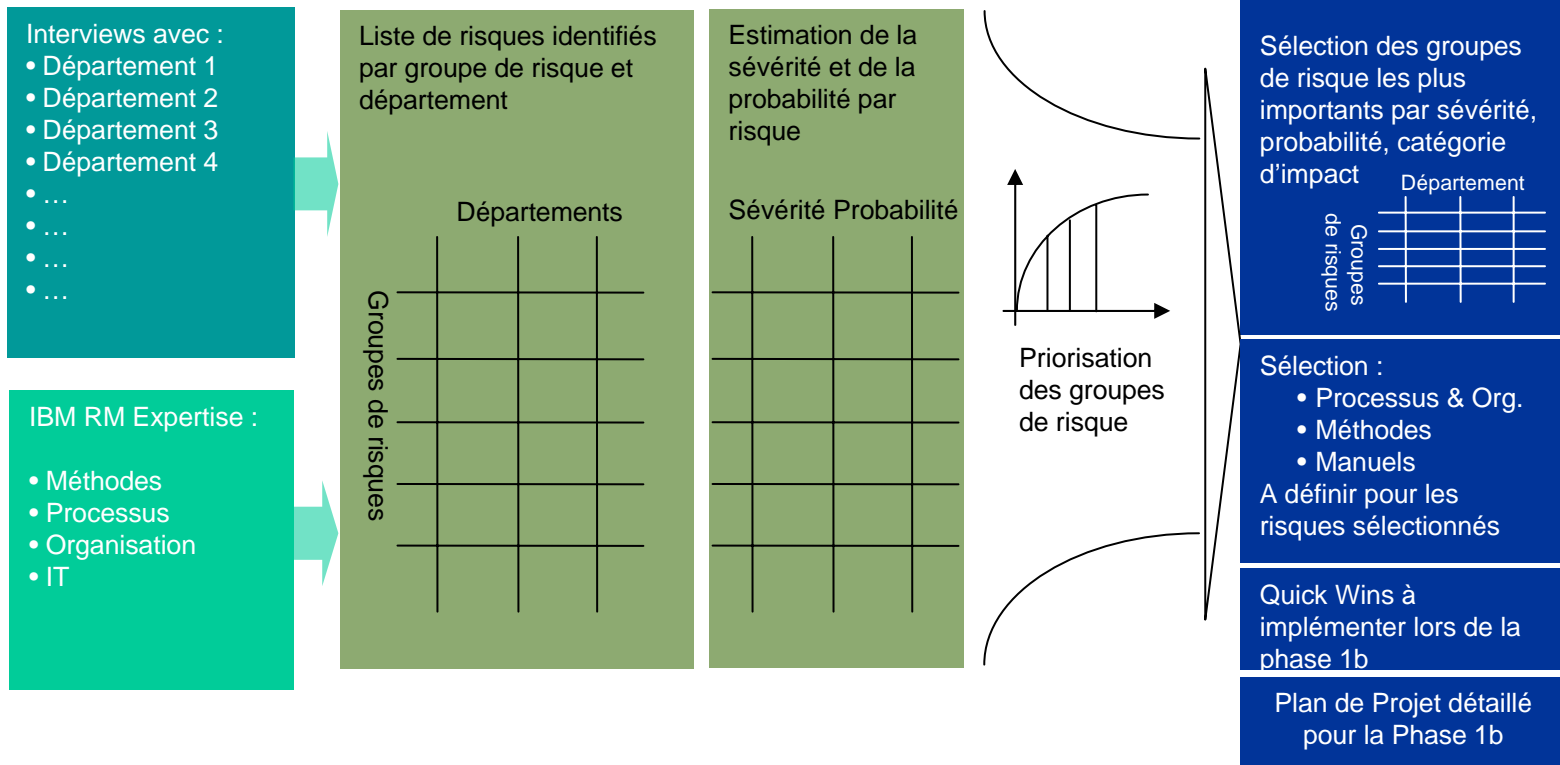
# Agenda

1. Pourquoi un projet de Risk management à Romande Energie ?
2. Méthodologie développée
  - ▶ Planning du projet "Vigie"
  - ▶ Délivrables du projet
  - ▶ Organisation
3. Retour d'expérience 2 ans après la mise en application
4. Améliorations et perspectives
  - ▶ Nouveaux risques
  - ▶ Gestion des opportunités
  - ▶ Gestion de crise
5. Conclusions

# Planning du projet "Vigie"

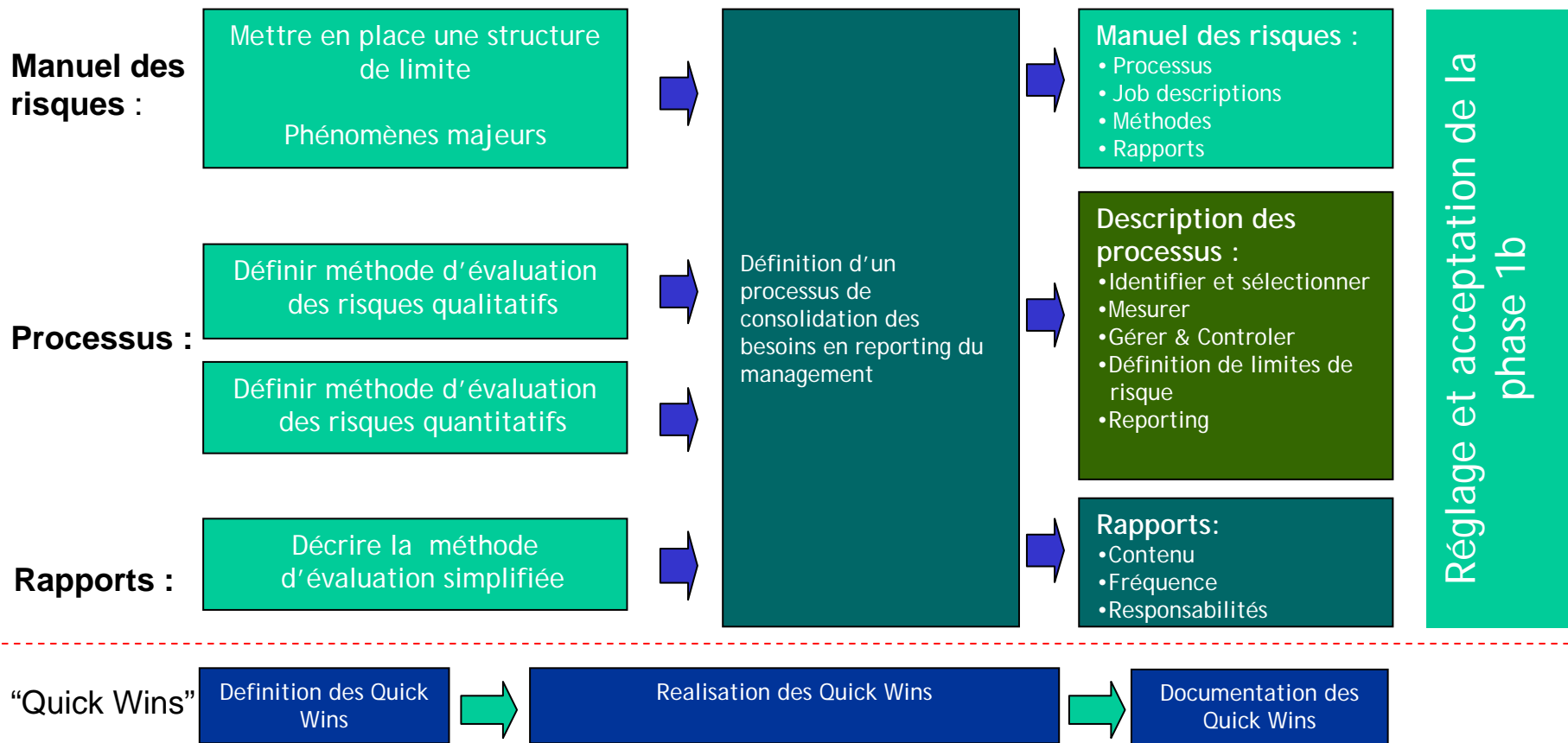


# Hiver 2004 : Planning phase 1a

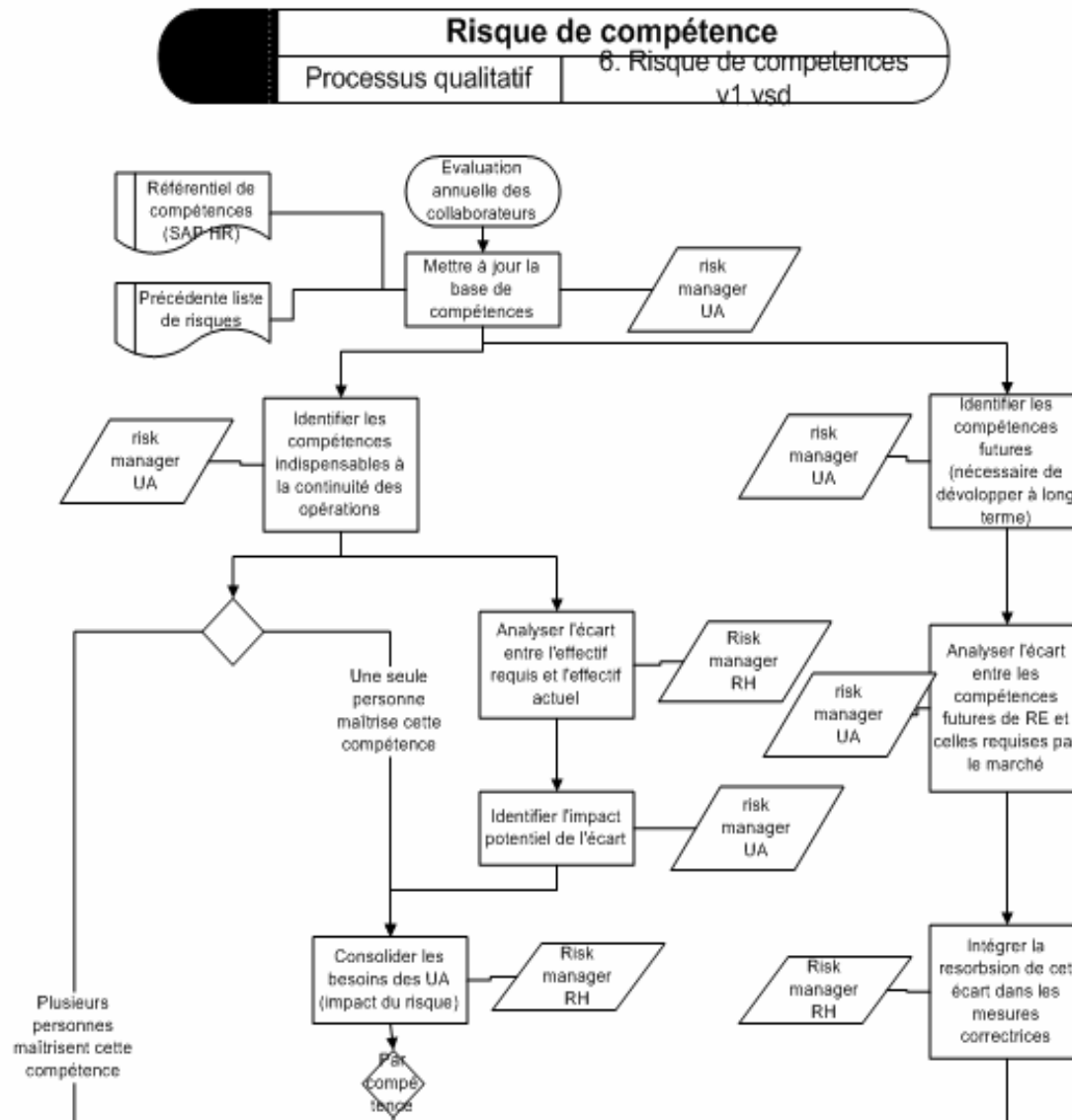




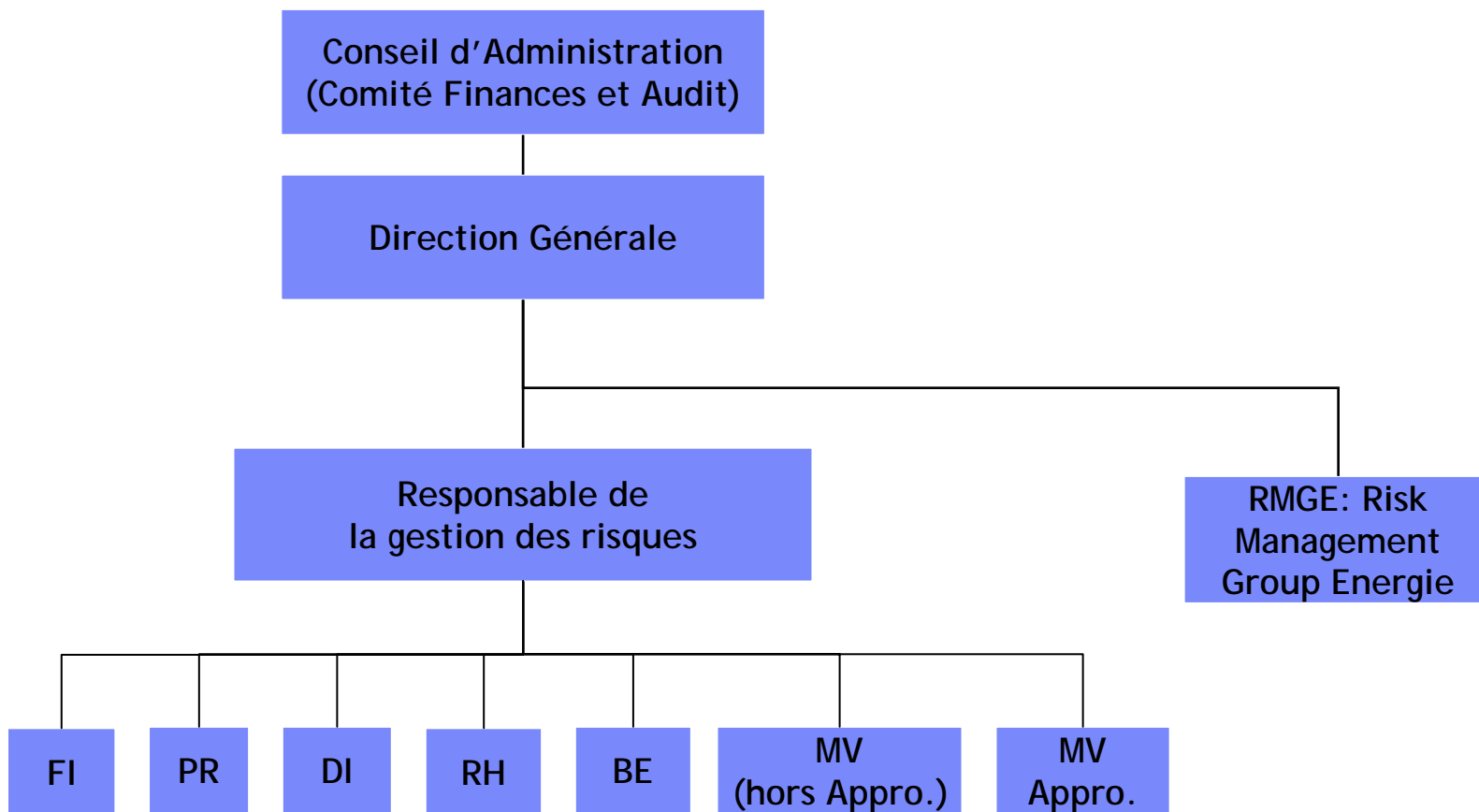
# Eté 2004 : Phase 1b



# Exemple de processus



# Organisation de la gestion des risques à RE



# Classification des risques

## ✧ Quantitatifs

- ▶ Opérations
- ▶ Opérationnel
- ▶ Financement
- ▶ Contrepartie
- ▶ Volume
- ▶ Prix de marché

## ✧ Qualitatifs

- ▶ Stratégique
- ▶ Politique et réglementaire
- ▶ Compétences

## ✧ Sans suivi formalisé

- ▶ Environnement
- ▶ Reporting financier externe

# Définition des groupes de risques (1/3)

Groupe de risque	Définition	Exemples RE
Risque stratégique	Le risque lié à la prise de <b>décisions stratégiques</b> qui engagent l'avenir de l'entreprise ou la mise en place de ces décisions.	Politique de renouvellement des installations
Risque politique et réglementaire	Le risque de pertes lié à une ambiguïté ou un <b>changement inattendu de lois</b> , de fiscalité, de règles ou procédures de marché, d'actions gouvernementales, d'autorité de réglementation ou de décisions de justice (incluant des changements de législation environnementale).	Application des réglementations nouvelles ou actuelles (p.ex. ORNI, préservation du paysage)
Risque d'image	Le risque d'image est l'impact sur les bénéfices / revenus dû aux <b>changements de l'image de RE</b> auprès de ses clients et de ses partenaires.	Détérioration de l'image institutionnelle
Risque juridique	Le risque lié à des <b>arrangements contractuels peu clairs</b> ou à leur absence impliquant des contrats ou arrangements non applicables.	Droits de passage (l'accès aux installations, passage des lignes)
Risque lié à l'environnement	Le risque de pertes lié à un <b>évènement exogène</b> tel qu'inondations, orages, tremblements de terre, actions criminelles, vandalisme.	Catastrophe naturelle (tremblement de terre, avalanches, inondations)

## Définition des groupes de risques (2/3)

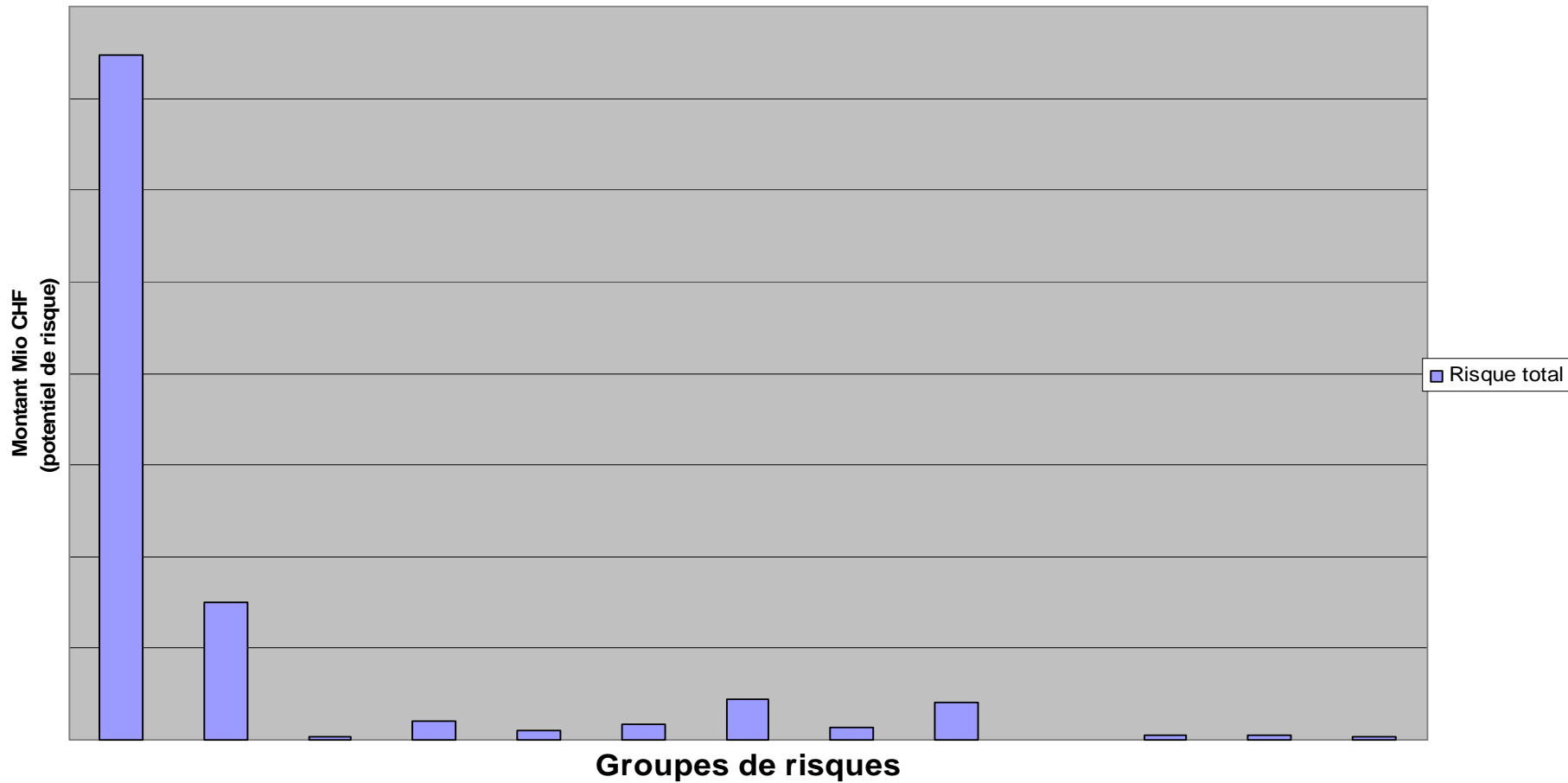
Groupe de risque	Définition	Exemple RE
Risque d'opérations	Le risque de pertes résultant de <b>l'incapacité de certains actifs de production ou de distribution</b> à fonctionner selon la planification	Pannes techniques
Risque opérationnel	Le risque de pertes résultant de <b>processus internes inadéquats</b> , de manque de fiabilité des systèmes informatiques, d'erreurs humaines, d'actions criminelles du personnel.	Mauvaise collaboration dans les processus informatiques
Risque de compétences	Le risque de ne pas avoir les <b>ressources humaines</b> appropriées ou de ne pas les déployer de manière adéquate.	Formation spécifique RE (dispatcher, monteur)
Risque de financement	Le risque de <b>fluctuation des taux de change ou d'intérêt</b> , manque de liquidité, et procédures de prévision ou de reporting financier interne déficientes.	Risque de change EUR-CHF

# Définition des groupes de risques (3/3)

Groupe de risque	Définition	Exemple RE
Risque de reporting financier externe	Le risque d'une perte liée à l'incapacité de répondre aux <b>obligations réglementaires et statutaires</b> de reporting financier.	Mauvaises indications dans les états financiers (amortissements, provisions)
Risque de Contrepartie	Le risque lié au <b>défaut d'une contrepartie</b> à remplir ses obligations réglementaires de payer ou d'honorer un contrat.	Pertes sur débiteur - clients retail, key account
Risque de volume	Le risque de ne pas pouvoir prendre ou livrer un <b>volume d'énergie</b> , y compris le risque de prévision de la demande, le risque hydrologique, et le risque lié au réglage.	Arrêt subit de la production d'une centrale
Risque de prix de marché	Le risque de perte due à l'impact des <b>changements de prix des commodités sur le marché</b> sur les contrats du portefeuille (comprend de nombreux aspects du comportement de prix : volatilité, corrélation, manque de liquidité sur le marché).	Forte variation de prix d'appro. de l'électricité à la bourse EEX

# Récapitulation des risques globaux (exemple)

## Synthèse des Risques





# Extrait d'une cartographie des risques (exemple)

No.	Risque	Raison possible du risque	Effet	Raporté (O/N)	Identifié / Potentiel	Gravité MCHF	Probabilité	Potentiel de risque
	Risque d'opération							0.70
10	Catastrophe type "rupture conduite forcée"	Rupture d'une conduite forcée	Inondation, éboulement, déforestation, blessures de personnes	N	I	20	0.02	0.4

# Agenda

1. Qui est le groupe Romande Energie et pourquoi un projet de Risk management à RE ?
2. Méthodologie développée
  - ▶ Planning du projet "Vigie"
  - ▶ Délivrables du projet
  - ▶ Organisation
3. Retour d'expérience 2 ans après la mise en application
4. Améliorations et perspectives
  - ▶ Nouveaux risques
  - ▶ Gestion des opportunités
  - ▶ Gestion de crise
5. Conclusions

# Le projet "Vigie" : 2 ans après sa mise en application

- ✦ Cartographie complète de l'entreprise
- ✦ Beaucoup d'informations
- ✦ Evaluation quantitative discutabile
  - ▶ Surtout les risques de très faible fréquence et de fort impact
  - ▶ Probabilité x Gravité = potentiel de risque : pas satisfaisant pour tous les cas
- ✦ Manque d'appropriation des risques dans les unités d'affaires
- ✦ Processus relativement lourd
- ✦ Besoin d'une approche impliquant plus l'ensemble de la direction
- ✦ Risques majeurs pas clairement traités
- ✦ Quid des opportunités ?

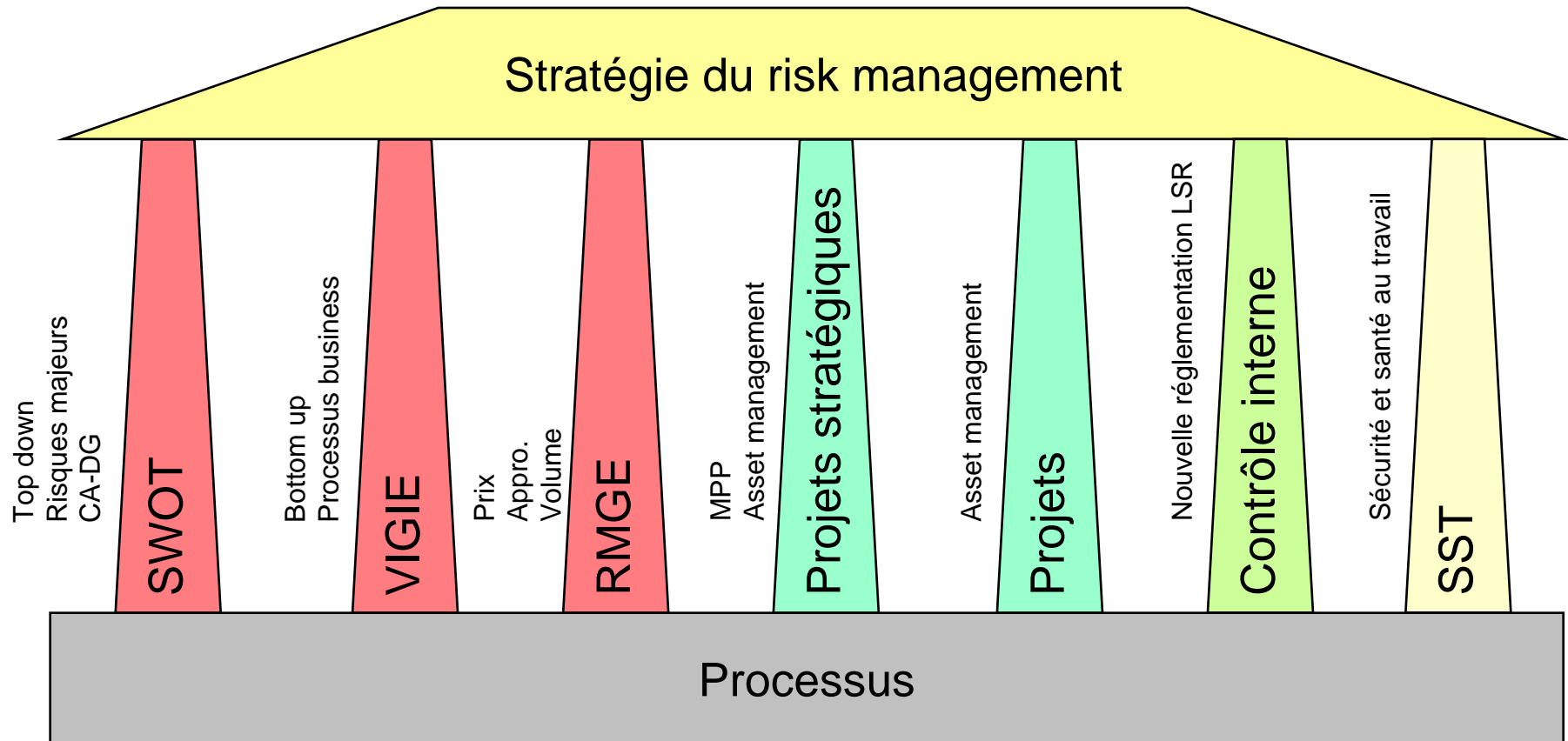
# Concentration nécessaire sur les risques majeurs

- ✦ Approche Bottom up : projet "Vigie"
  - ▶ Vision opérationnelle,
- ✦ Approche Top down : SWOT
  - ▶ Vision stratégique
  - ▶ Analyses par le comité du comité de direction
- ✦ Concordance et ajustement entre les 2 approches
- ✦ Plan d'action détaillé et reporting DG + comité Finances et audit du CA
- ✦ Evaluation semestrielle de la cartographie des risques, ajustements des risques majeurs

# Agenda

1. Qui est Romande Energie et pourquoi un projet de Risk management à RE ?
2. Méthodologie développée
  - ▶ Planning du projet "Vigie"
  - ▶ Délivrables du projet
  - ▶ Organisation
3. Retour d'expérience 2 ans après la mise en application
4. Améliorations et perspectives
  - ▶ Nouveaux risques
  - ▶ Gestion des opportunités
  - ▶ Gestion de crise
5. Conclusions

# Les piliers du Risk management à Romande Energie (1)



# Les piliers du Risk management à Romande Energie (2)

- ✦ Principe de la double analyse: SWOT et Vigie
  - ▶ Cartographie générale de risques et risques majeurs
  
- ✦ RMGE
  - ▶ Risk management group Energie : gestion du risque de prix, de volume et d'approvisionnement marché
  
- ✦ Asset management et projets
  - ▶ Coordination de projets – management de projets
  - ▶ Culture risque au travers des projet "gérer les projet par les risques"
  - ▶ Evaluation des risques de chaque projet (le projet lui-même, son impact par rapport à l'environnement de l'entreprise)

# Les piliers du Risk management à Romande Energie (3)

- ✦ SCI – Système de contrôle interne
  - ▶ Conséquences des modifications du CO et du droit des SA
  - ▶ Nouvelle loi sur la révision
  
- ✦ SST – Santé et sécurité au travail
  - ▶ Objectifs de réduction des accidents professionnels
  - ▶ Programmes de prévention
  
- ✦ Autres groupes spécifiques
  - ▶ Contentieux
  - ▶ ...



# Défi futur : risque de volume suite à l'ouverture du marché en 2008

## ✦ Risque de volume

- ▶ Adéquation achat – vente
- ▶ Segmentation de la clientèle – portefeuille par segment
- ▶ Nouveau processus
  - Risques spécifiques
  - Reporting
  - Organisation

# Gérer les opportunités

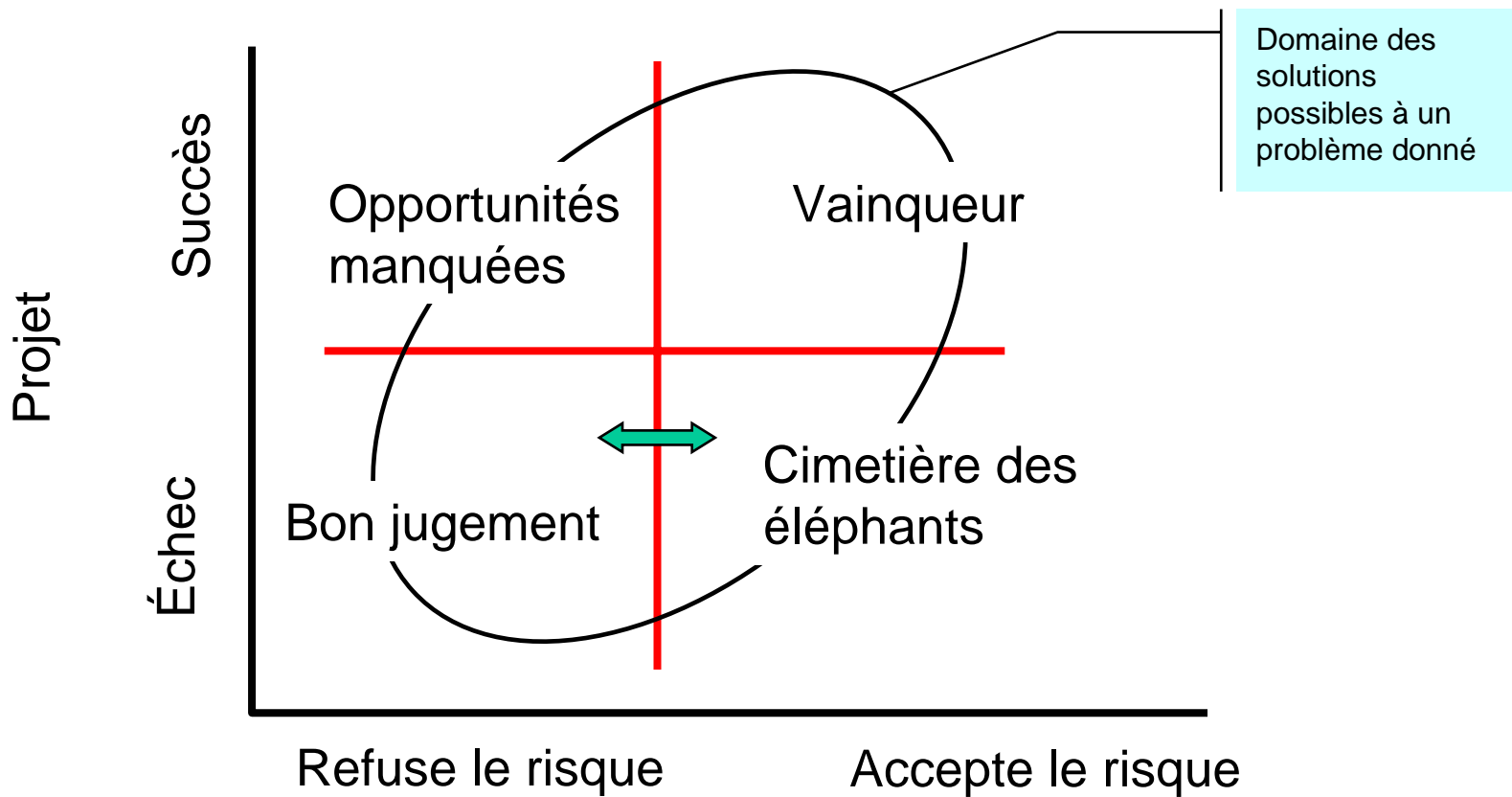
- ✦ Les risques sont perçus négativement
- ✦ Les opportunités sont perçues positivement
- ✦ Différencier les risques purs des risques spéculatifs
  - ▶ Risque pur : éviter des coûts
  - ▶ Risque spéculatif : opportunité d'augmentation de valeur
- ✦ Appétence au risque
  - ▶ Détermination du niveau de contrôle
  - ▶ Opportunités manquées
  - ▶ Succès
  - ▶ Echecs

# Principes à développer

- ✦ Consolidation de toutes les fonctions traitant de gestion de risque dans l'entreprise
- ✦ La culture de risque fait partie de la *culture de l'entreprise*
- ✦ Compléter la gestion des risques avec la gestion des opportunités
- ✦ Se concentrer sur les risques essentiels

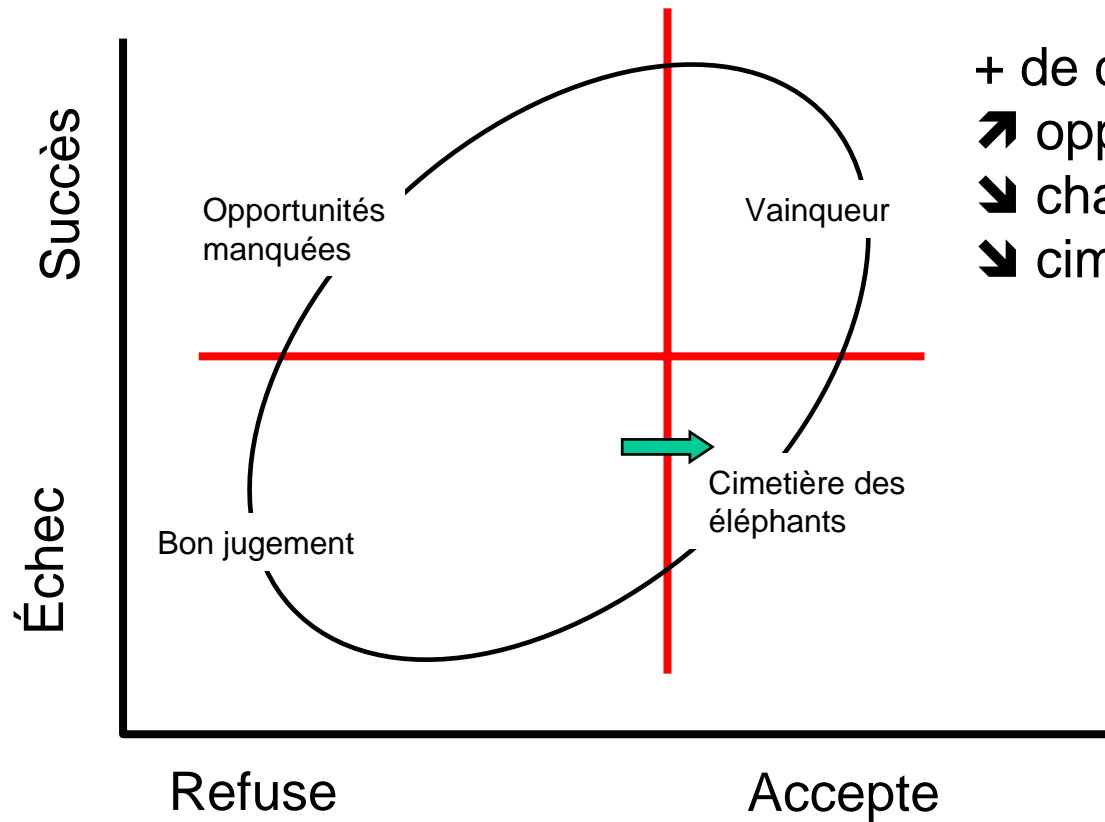
# Risques et opportunités

## Appétence au risque



# Risques et opportunités

## Appétence au risque



+ de contrôle

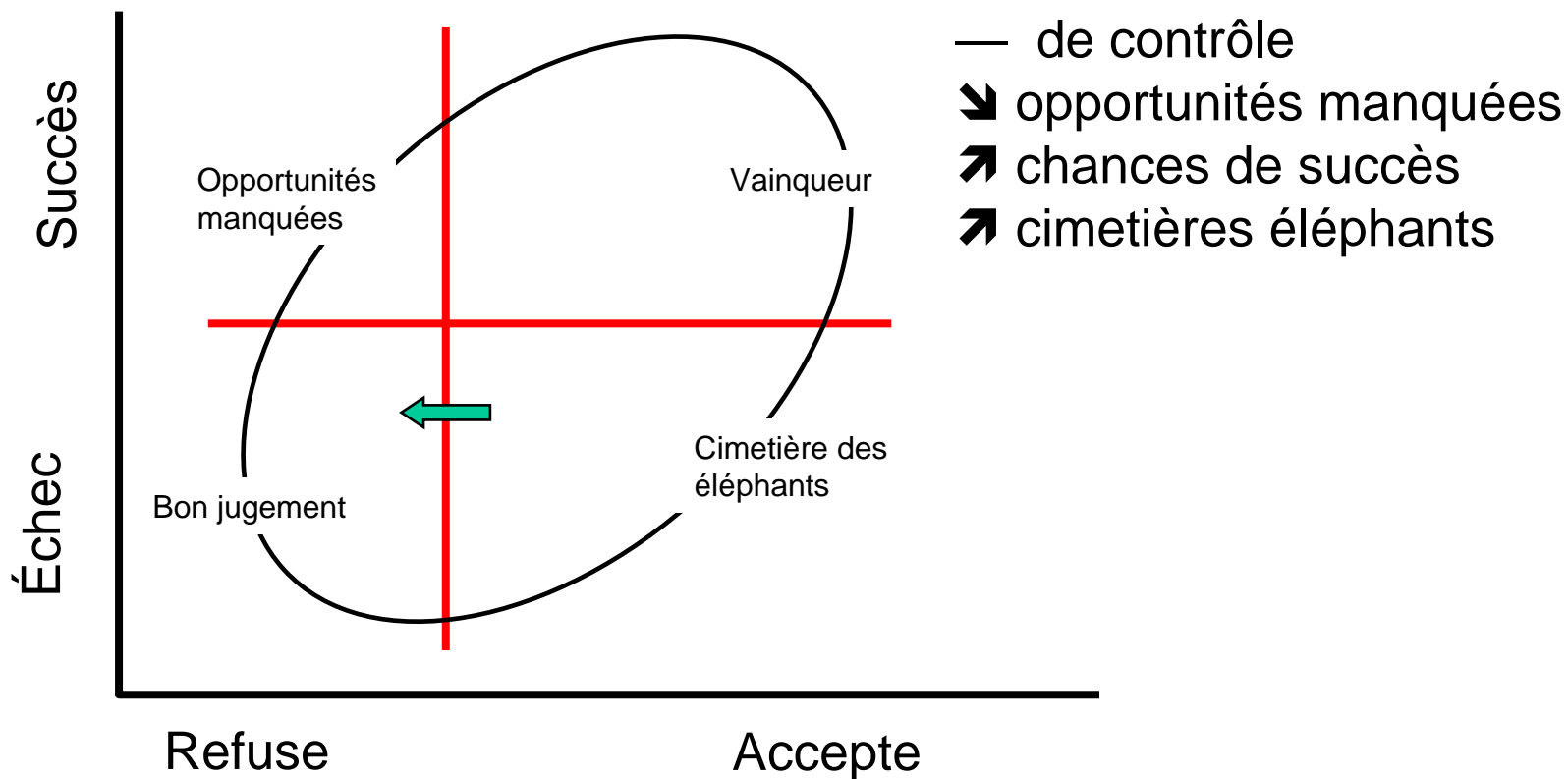
↗ opportunités manquées

↘ chances de succès

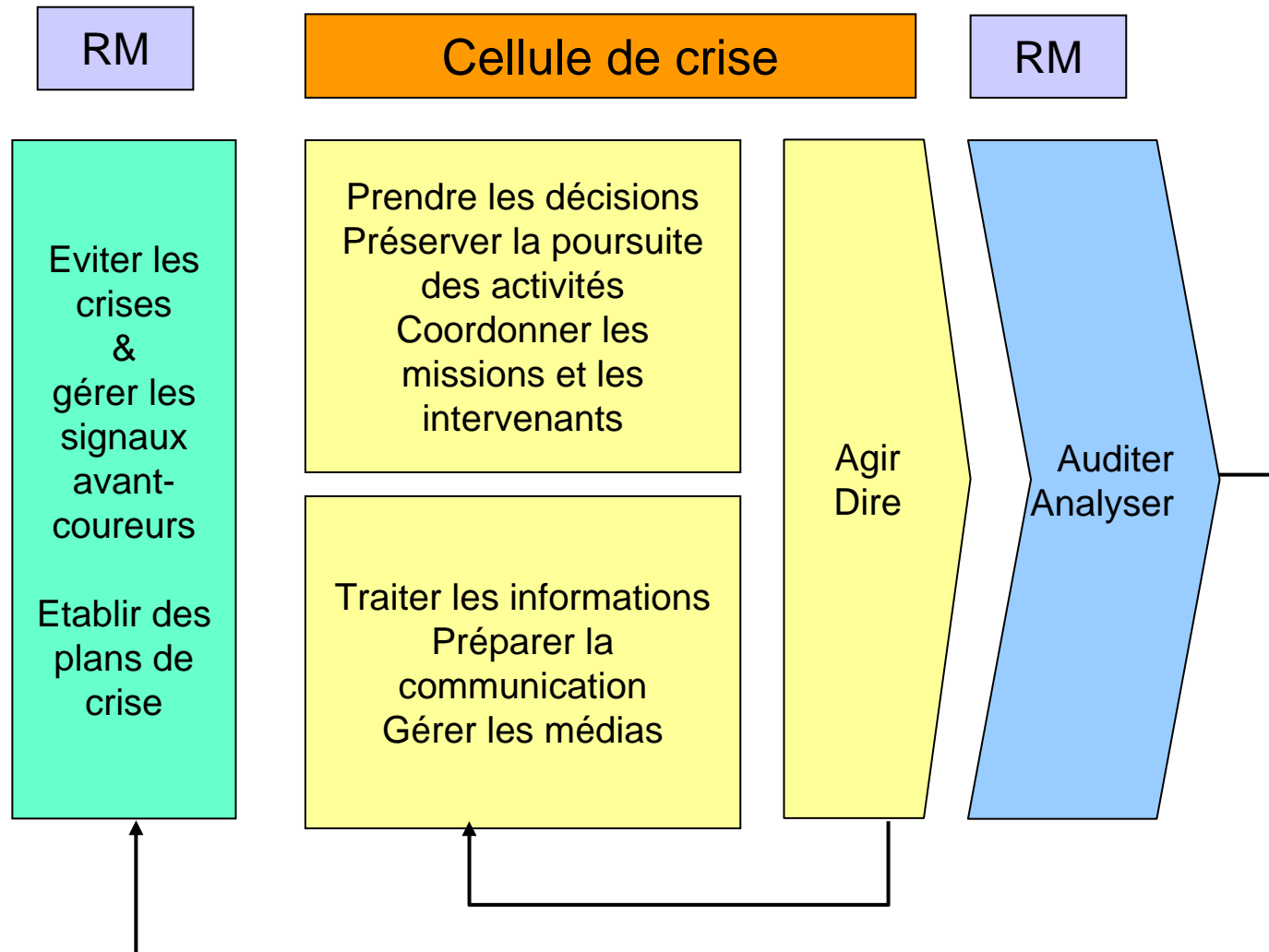
↘ cimetières éléphants

# Risques et opportunités

## Appétence au risque

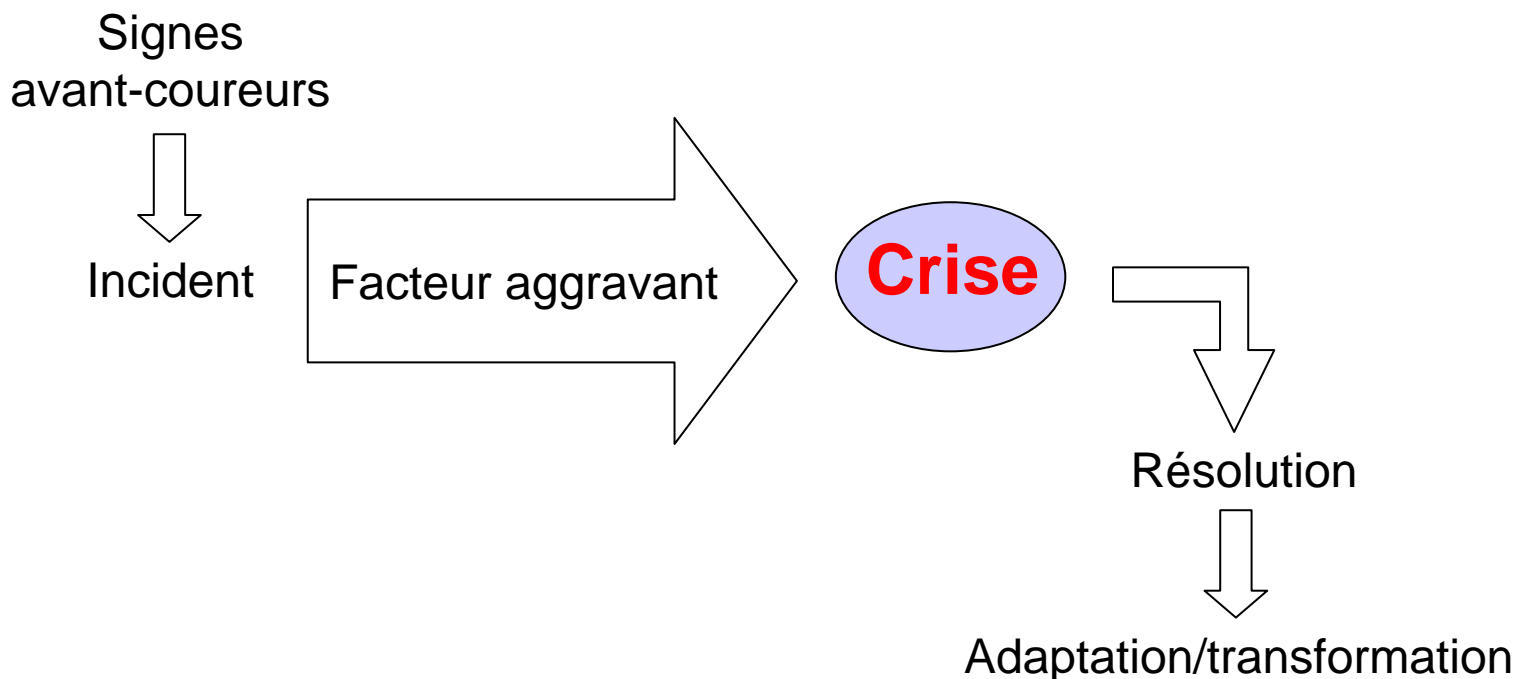


# Amélioration et perspectives: gestion d'une crise



# Définition d'une crise

La crise est un processus perçu comme complexe, dynamique, peu maîtrisé, laissant peu de temps de réaction, représentant une **menace sérieuse pour l'entreprise** et engendrant généralement une transformation de l'organisation.





## Exemple de cas de crises pour RE (1)

- ✦ Variation brusque des prix du marché (différence entre prix d'approvisionnement et prix de vente aux clients)
- ✦ OPA
- ✦ Perte simultanée de plusieurs très gros clients
- ✦ Grosse panne technique, rupture de l'alimentation du réseau
- ✦ Pandémie de grippe aviaire
- ✦ Accident grave ou mortel de collaborateurs ou de personnel d'entreprises travaillant pour RE resp. de personnes en visite à RE
- ✦ Grève du personnel

## Exemples de cas de crise pour RE (2)

- ✦ Incendie important d'un immeuble administratif, d'une sous-station ou d'une centrale de production
- ✦ Crash informatique
- ✦ Défaillance d'une société associée
- ✦ Crise au niveau management / CA
- ✦ Acte de sabotage
- ✦ Rupture d'un barrage
- ✦ Rupture d'une conduite forcée avec dégâts importants à des tiers
- ✦ ....



## Conclusions

## Conclusions

- ✦ Le management des risques : pour une société cotée en bourse, c'est une exigence ! (pour les autres: aussi!!!)
- ✦ Le management des risques : un processus complexe, parfois lourd, pas toujours facile à mettre en place
- ✦ Ne pas vouloir tout en même temps, construire par étape
- ✦ Il n'y a pas de solution-type
- ✦ Les consultants vous promettent des solutions miracles...
- ✦ Reporting 2x/an au niveau DG et CA : indispensable
- ✦ L'approche dans les deux sens (Bottom up et Top down) permet une meilleure appréciation
- ✦ Même avec les meilleures analyses et processus définis, personne n'est à l'abri d'un risque non maîtrisé ou pas imaginé (panne réseau CFF !)
- ✦ Risque de tomber dans la routine..., il faut se remettre en question en permanence

**Merci de votre attention !**

**Je répons volontiers à  
vos questions**

