

Notre vision du Risk Appetite



2016

Anatole de La Brosse

Partner, Services Financiers

Tel: + 33 6 20 61 60 91

Mail: Anatole.delabrosse@sia-partners.com

Katerina PETSETIDI SOUPE

Sénior Manager, Services Financiers

Tel: + 33 6 42 35 28 61

Mail: katerina.petsetidi@sia-partners.com

Sommaire

« Risk Appetite », l'heure du déploiement opérationnel

1. Risk Appetite – Concepts généraux
2. Définition de l'exposition aux risques et les impacts potentiels
3. Cartographie des différentes typologies des risques
4. Risk Appetite au sein du processus de gestion des risques
5. Cas pratiques d'application sur un périmètre précis
6. Culture Risk Appetite



section

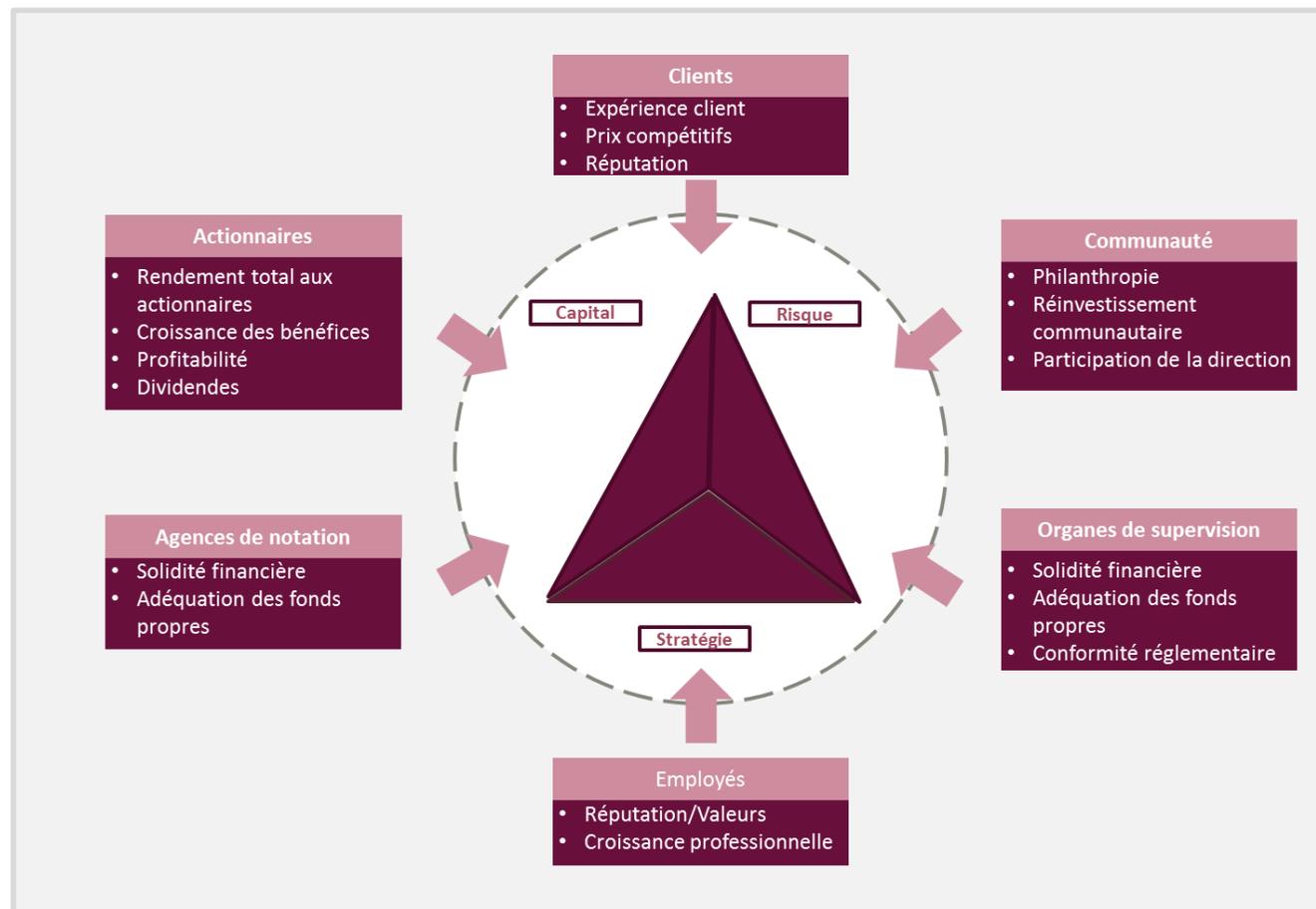
Risk Appetite – Concepts généraux

Risk Appetite - Concepts généraux

Un nouveau cadre promu par les régulateurs

Les régulateurs exigent **l'alignement des objectifs des actionnaires** sur un meilleur équilibre **entre la stratégie, le capital et le risque**.

Ainsi, Il est important de pouvoir convertir les objectifs des actionnaires en indicateurs mesurables et gérables.



Niveau de risque que l'institution est prête à accepter dans le but d'accroître sa rentabilité par rapport à un scénario central en relation avec ses objectifs stratégiques.

Ce scénario doit être cohérent avec l'environnement opérationnel de l'institution, sa stratégie, et son modèle d'affaires tout en tenant compte des intérêts de ses clients.

Les objectifs doivent aujourd'hui inclure la dimension risque, au même titre que la stratégie et le capital.

Risk Appetite - Concepts généraux

Cadre général

L'appétit au risque est souvent décrit par rapport à la capacité de risque et tous les niveaux intermédiaires qui les séparent.



Capacité maximale de risque	Montant maximal de risque pouvant être pris par le groupe étant donné sa base de capital, sa liquidité, les contraintes de refinancement et les contraintes réglementaires
Plan de rétablissement	Les conditions de déclenchement du « <i>Plan de Rétablissement et de Réorganisation</i> » doivent être cohérentes avec ce montant maximal
Tolérance	Son niveau doit permettre de faire face à des risques extrêmes en cohérence avec les stress tests
Limites	Montant de risque que la banque souhaite prendre , au sein de sa capacité de risque, en lien avec sa stratégie
Risk Appetite	Reflète la stratégie et le profil de risque de l'établissement.

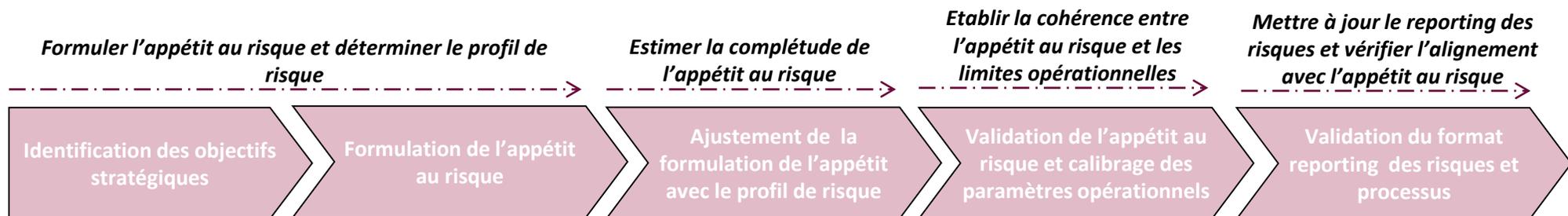
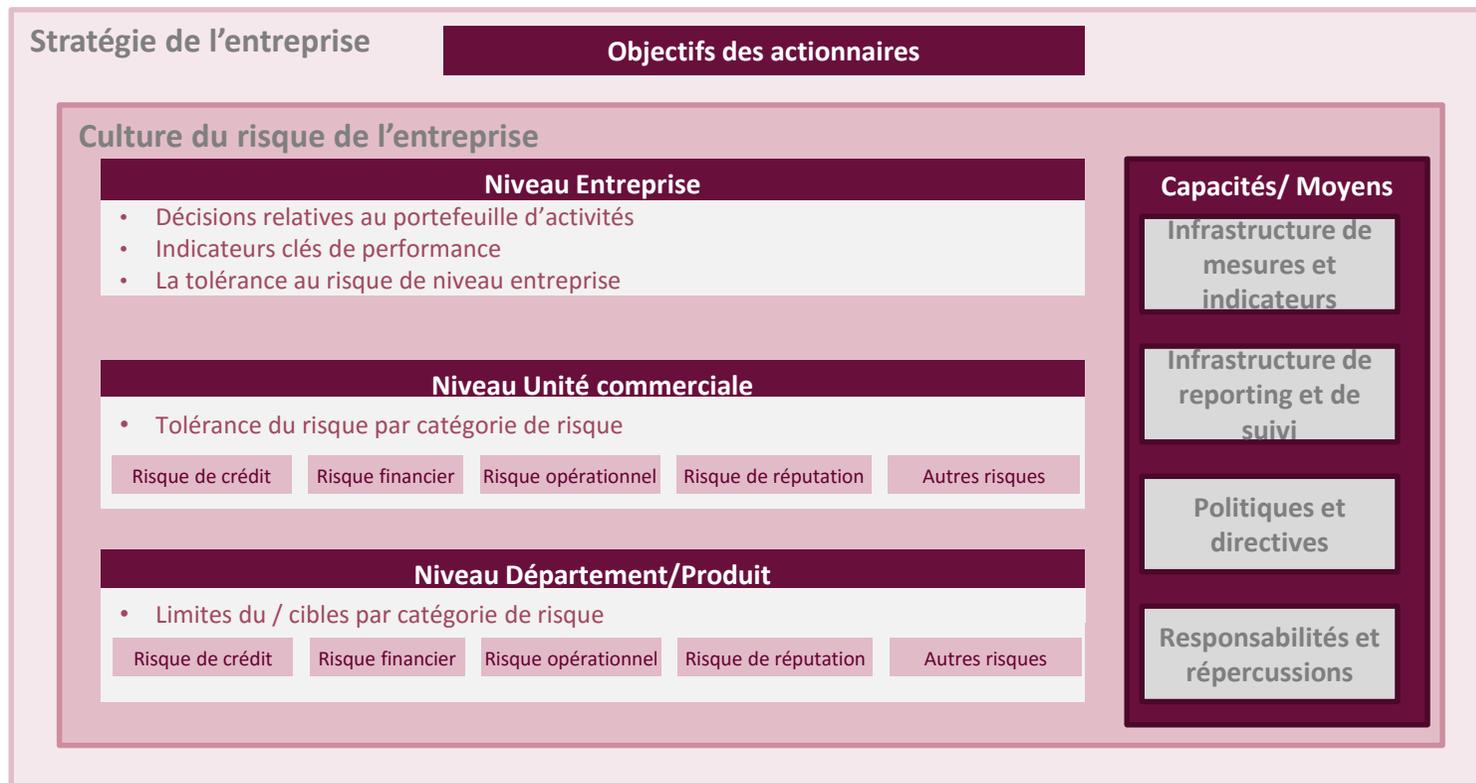
Même si certains indicateurs sont déjà utilisés comme des limites ou des cibles budgétaires, l'utilisation de différents seuils permet de s'assurer que les indicateurs du RAF sont effectivement utilisés comme des outils de mesure du risque dans les processus clés de l'établissement

Risk Appetite - Définition de l'exposition aux risques et impacts potentiels

Vision stratégique top-down

Elément stratégique dans la gouvernance de l'entreprise ou d'un groupe.

Défini au niveau de la **direction générale**, et décliné aux différentes branches d'activité du groupe.





section

Définition de l'exposition aux risques et les impacts potentiels

Risk Appetite – Définition de l'exposition aux risques et impacts potentiels

Du Risque Appetite Statement au Risque Appetite Framework

La définition du cadre général doit être accompagnée par la déclinaison opérationnelle, le Risk Appetite Framework (RAF).

Cadre général Risk Appetite Statement – RAS

- Stratégie de l'établissement en matière d'appétit au risque
- Cadre général mis en place :
 - Définition des indicateurs par nature de risque, niveaux constatés
 - Limites utilisées
 - Mise en œuvre, suivi et évolution du dispositif (processus, rôles et responsabilités des acteurs)



Dispositif opérationnel Risk Appetite Framework – RAF

- Déclinaison opérationnelle des principes présentés dans le cadre général
 - Définition du contexte organisationnel et SI de l'établissement (politiques, processus, contrôles, systèmes, ressources)
 - Modalités d'application des principes du cadre général dans ce contexte (synthèses, tableaux de bord, plans d'action, procédures)

Niveau approprié

La définition du type de risque doit être accompagnée par la description du niveau approprié.

De façon générale, le conseil d'administration avec les managers vont considérer les revenus attendus par activité, d'habitude estimés sous stress, et drivés par les facteurs de risque de l'activité.

Risk Appetite – Définition de l'exposition aux risques et impacts potentiels

Déploiement autour d'une déclaration simple et claire

Le dispositif va être construit autour d'une déclaration de l'appétit au risque.

- Déclaration simple et claire
- Inclure une description des risques à prendre et ceux à éviter
- Pas uniquement une quantification abstraite des risques
- Soutenue par une forte culture du risque

**Déclaration de l'appétit au risque
explicitement liée à la stratégie
de l'entreprise**

Niveau de granularité suffisante

Description des types des risques acceptables à un niveau de granularité suffisant pour communiquer les objectifs/volonté de l'institution.

Attention aux challenges de l'estimation

Prise en considération de la capacité maximale de prise de risque associée.

Description explicite des risques à prendre / à éviter

L'attente d'atténuation des risques indésirables doit être clairement stipulée.

Description explicite des types de risque à éviter

Bien conçu, **le risk appetite diffusera les axes de décision** dans l'ensemble de l'organisation
Outil de détermination pour la poursuite de nouvelles opportunités

Risk Appetite – Définition de l'exposition aux risques et impacts potentiels

Déclinaison flexible mais constante

Risk Appetite Framework flexible et réactif aux changements du marché

Mais constant afin d'éviter les dérives de la stratégie

Flexibilité

Ajustements nécessaires pour suivre des opportunités en termes de stratégie.

Articulation itérative et flexibilité pour répondre aux circonstances inattendues, soudaines ou changeantes.

Constance

Outil de rappel au management et à la direction du scope original de la stratégie au risque.

Si les objectifs sont constamment réadaptés le Risk Appetite Framework perd sa substance.

Retrouver l'équilibre approprié
Interaction entre les changements de la stratégie et les changements effectués au RAF



section

Cartographie des différentes typologies de risques

Risk Appetite – Cartographie des différents types de risque

Types de risques et mesures

Le Risk Appetite doit considérer tous les types de risques matériels



Mesures de gestion et d'atténuation du risque

- dynamiques / forward looking
 - statiques et point-in-time
-
- ⇒ Politiques de crédit
 - ⇒ Limites locales et montants d'engagement bruts maximum autorisés par contrepartie
 - ⇒ Limite de sensibilité à la marge nette de taux intérêt
 - ⇒ Plafonds de croissance d'actifs par ligne métier ou type d'exposition
 - ⇒ Sensibilité de la valeur actuelle nette de bilan à une variation de taux
 - ⇒ Ratios réglementaires (LCR, NSFR)
 - ⇒ Limites de VaR
 - ⇒ Limites de sensibilité
 - ⇒ Concentrations de risque
 - ⇒ Notations
 - ⇒ Ratios de pertes attendues
 - ⇒ Spread de crédit
 - ⇒ Stress test targets pour le capital, liquidité et revenus

Risk Appetite – Au sein du processus de gestion des risques

Exemples d'indicateurs

Les indicateurs peuvent être déterminés à partir des mesures existantes en fonction de la stratégie, les contraintes réglementaires et le compromis acceptable entre le risque et la rentabilité.

Thème	Mesures	Indicateurs
Rentabilité / Risques Articulation du couple rentabilité / risque en fonction des cibles stratégie	<ul style="list-style-type: none"> Rapport risque/rendement 	<ul style="list-style-type: none"> Volatilité des revenus Ratio de Sharp Rendement / risque systémique ROE / ROA
Contraintes réglementaires Assurer le suivi des contraintes réglementaires en temps normal et en condition de stress	<ul style="list-style-type: none"> CRDIV/Bâle III ratios réglementaires 	<ul style="list-style-type: none"> Core Tier 1 Tier 2 Ratio solvabilité Ratios liquidité (LCR, NSFR) Ratio de levier
Positionnement et risques inhérents à l'activité Classification des risques et évaluation des risques assumés	<ul style="list-style-type: none"> Taxinomie des risques Limites 	<ul style="list-style-type: none"> Limites Ratings Cibles RWA Cost to income ratio
Contrôle des risques matériels Introduire des limites spécifiques en adéquation avec la gestion opérationnelle	<ul style="list-style-type: none"> Risques de crédit Risques de marché Risques opérationnels Risques de liquidité 	<ul style="list-style-type: none"> NPL ratio YtD level / budget Expected Loss Coût du risque



4 Risk Appetite au sein du processus de
gestion des risques
section

Risk Appetite – Au sein du processus de gestion des risques

Le dispositif opérationnel – Définition et objectifs

Le dispositif opérationnel constitue le mécanisme d'interface avec les processus clés de l'établissement et la gouvernance faisant vivre le cadre général

Principe de gouvernance

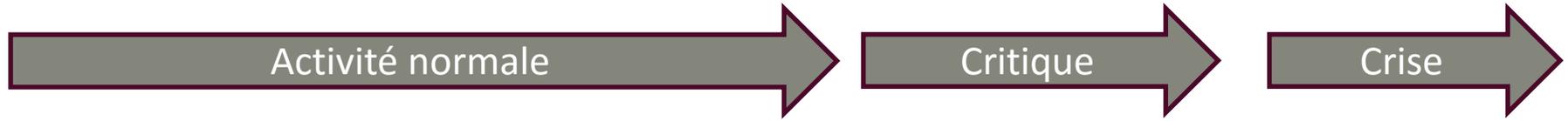
- Décrit les rôles et responsabilités des parties en charge de mettre en œuvre et d'assurer le respect du « Dispositif opérationnel »
- Décrit le processus de gouvernance permettant d'assurer le respect du « Dispositif opérationnel » en cas d'infraction
- Présente les modalités de mise à jour du dispositif opérationnel

Mesures quantitatives et limites applicables

- Présente les indicateurs et limites définissant l'appétit risque pour les différents types de risques

Risk Appetite – Au sein du processus de gestion des risques

Architecture du dispositif opérationnel

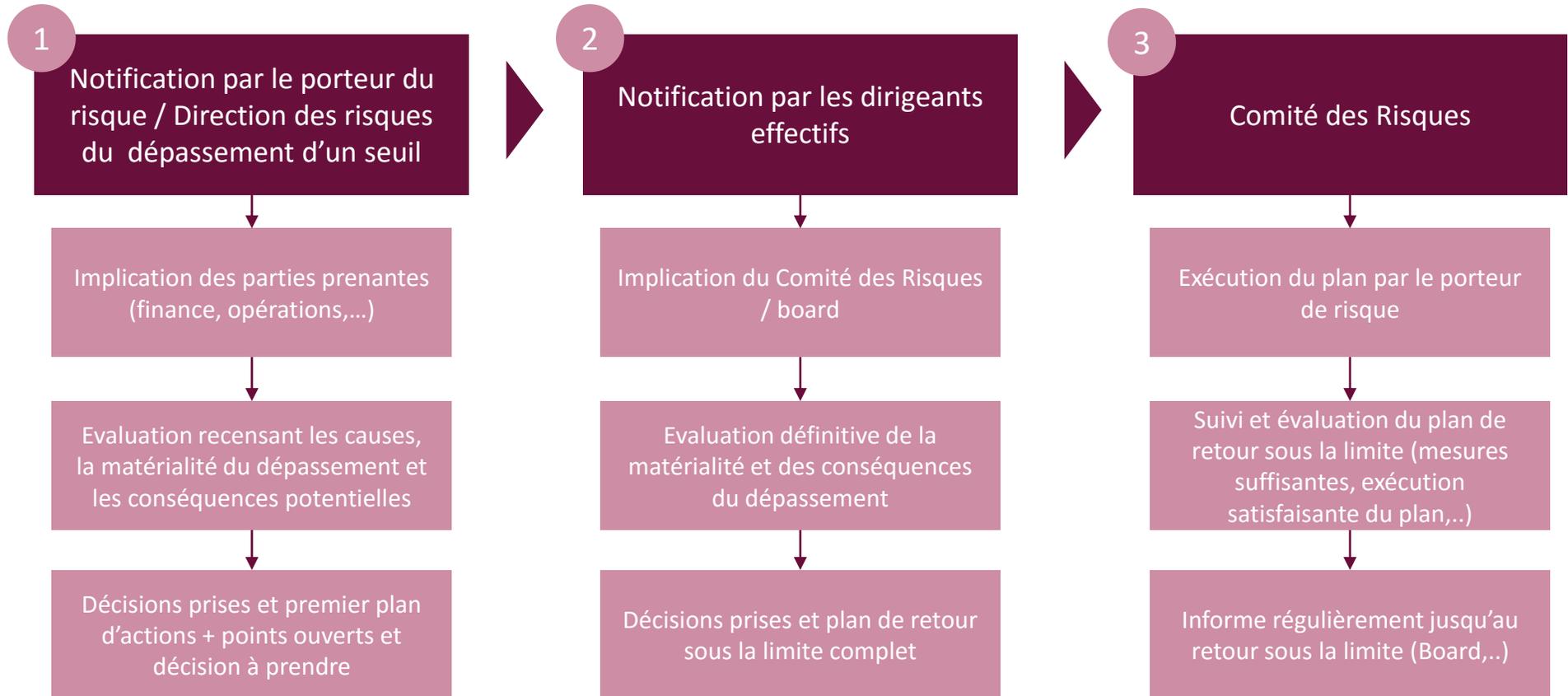


Niveau de délégation	Métiers / Activités	Directoire / Comex	Organe de surveillance / Conseil d'administration	
Niveau de risque	Enveloppe de risqué allouée Conservation d'une marge de manœuvre Cohérence avec les processus budgétaires	Risque supérieure à la limite Actions pour retour à la limite Périmètre d'exception	Risque maximum qui fait peser un fort risqué pour l'activité	Risque mettant en jeu la survie de l'établissement
Actions	Equipes opérationnelles	Analyse complémentaire pour estimer le risque et évaluer la nécessité d'un retour à la normale ou un plan de remédiation le cas échéant Communication, suivi et Reporting	Décision par le conseil d'administration soit du dépassement temporaire soit de l'activation du plan de remédiation	Décision pour l'activation du plan de remédiation

Risk Appetite Framework

Dispositif opérationnel - Escalation process

Le dépassement d'un seuil constitue un fait générateur qui va déclencher un processus d'escalade qui in fine se traduira en action afin de réduire l'exposition au risque.



Le processus se doit d'être réalisé dans un timing prédéfini pour assurer l'efficacité du dispositif.

Risk Appetite – Au sein du processus de gestion des risques

Exemple tableau de bord

Tableau de bord de l'appétit au risque

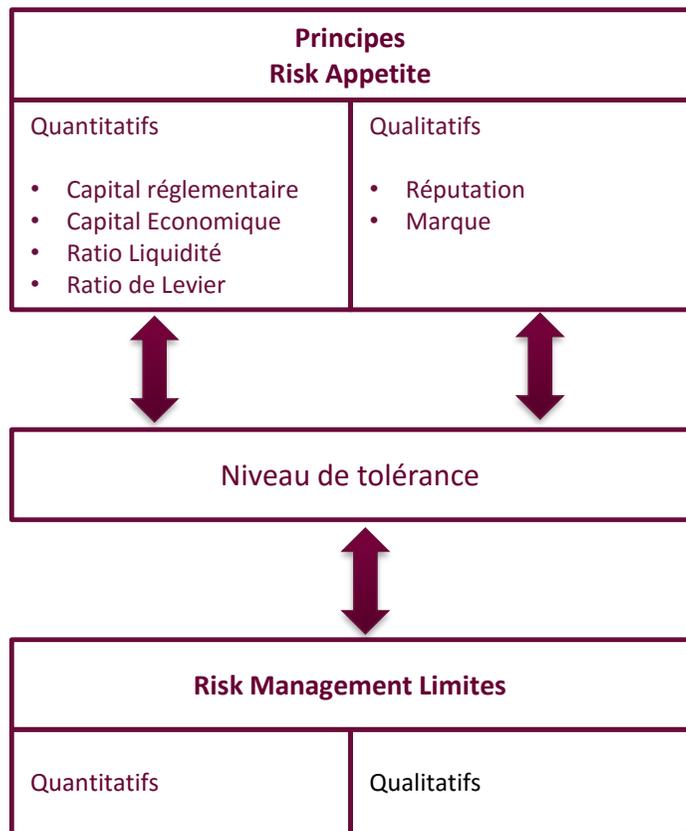
- Indicateur sous la limite
- Indicateur entre la limite et le seuil de résilience
- Indicateur proche ou au-delà du seuil de résilience
- Valeur en T
- Valeur en T - 1
- ➔ Tendence T / T - 1 Amélioration
- ➔ Détérioration
- Stagnation

Indicateurs		Evaluation d'ensemble	Indicateur	Valeur de l'indicateur	Limite	Seuil de résilience	Tendance	Référence de la note de synthèse en cas de dépassement
Opérationnels	Total des pertes nettes trimestrielles	■	X	X			➔	
	Evolutions des alertes par trimestre	■	X	X			■	
Liquidité	LCR	■	X	X			➔	
	Déficit de NSFR	■	X	X			➔	
Taux	Sensibilité MNI	■	X	X			➔	
	Sensibilité VAN du bilan	■	X	X			➔	
Crédit	Retail immo part.	■	X	X			➔	
	Corporate	■	X	X			➔	
Marché	Banking book – stress sur portefeuille obligataire	■	X	X			➔	
	Banking book – encours PE lié à une activité de banque commerciale	■	X	X			➔	

A compléter par le responsable de l'indicateur

Risk Appetite – Au sein du processus de gestion des risques

Le dispositif opérationnel – Challenges



Challenges	
Agrégation	<ul style="list-style-type: none"> • Jusqu'à quel niveau l'agrégation des risques en un chiffre est-elle représentative? • Challenges techniques d'agrégation des risques financiers et non-financiers
Allocation	<ul style="list-style-type: none"> • Allocation optimale entre les différentes lignes métiers en relation avec les limites définies
Infrastructure IT	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion intelligente pour une utilisation efficace des informations collectées
Sens critique	<ul style="list-style-type: none"> • Données et informations ne peuvent pas remplacer le sens critique et l'expérience du management • Accompagner les prévisions modélisées avec une lecture élargie du contexte
Communication	<ul style="list-style-type: none"> • S'assurer que les employés comprennent que les limites liés à leurs activités sont en relation avec le framework Risk Appetite • Réaliser que le Risk Appetite est dicté par le Top Management et pas juste une contrainte réglementaire supplémentaire

5 Cas pratiques d'application sur un périmètre précis

section

Risk Appetite – Au sein du processus de gestion des risques

Capacité - Tolérance

Les limites opérationnelles sont largement utilisées dans la définition des limites de RAF et les régulateurs exigent une adéquation entre les deux frameworks.

Les stress tests sont également utilisés pour la définition des seuils de capacité et de tolérance.

CAPACITE		
Attentes des parties prenantes	Adresser les attentes en termes de prise de risque maximum parmi les stakeholders internes et externes (actionnaires, management, régulateurs)	Exemple de seuil pour la définition du Core Tier 1 ratio <ul style="list-style-type: none"> • Minimum réglementaire 9% (SIFIs) • Stress tests minimum 6% sous stress systémique • Actuellement à 8,5% • Target level 2018 > 12%
Positionnement par rapport à la concurrence	Cohérence par rapport aux ambitions et le positionnement des concurrents / comparaison des mesures relatives	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau actuel à 10,5% par rapport à 12% en moyenne
Marge de manœuvre	Capacité d'intervention pour réduire le risque à un niveau acceptable	<ul style="list-style-type: none"> • Stress Test à 100bps ont un impact sur le CET

Mesures	Capacité	Stress scenarios			Seuil de tolérance	Proposition
		probabilité forte	probabilité moyenne	probabilité faible		
CET1 ratio	6,5%	-1%	-1,7%	-2,5%	2%	8,5%
Ratio de solvabilité	8%	-0,5%	-1,5%	-2,3%	2%	10%
LCR	80%	-5%	-12%	-23%	20%	100%
Ratio de levier	3%	-0,2%	-0,4%	-0,8%	0,5%	3,5%

Risk Appetite – Au sein du processus de gestion des risques

Statement - Comparaison

Les mesures choisies sont comparées par rapport aux niveaux de tolérance définis par le comité correspondant et comparées à l'état actuel

Composantes	Mesures	Statement	Tolerance	Comparaison
Interest rate risk	Earnings at risk (impact sur les revenus comptables si la VaR se matérialise)	Limiter l'impact de baisse à l'horizon de 1 an sous l'hypothèse d'un choc de taux d'intérêt de +/- 100 bps	Approved < 10%	-100: +3,2% +100: -6,8%
	Valeur économique des capitaux propres	Limiter l'impact de baisse à l'horizon de 1 an de la valeur économique des capitaux propres sous l'hypothèse d'un choc de taux d'intérêt de +/-200 bps	Approved < 20%	-200: -4,5% +200: -0,1%
Credit risk	Limites de crédit et seuils par secteur	Standards et limites afin de maintenir les pertes potentielles dans des seuils acceptables	Plan stratégique, Breakeven, capital et garde-fous (par industrie)	Limites de crédit
Market risk	Limites de marché et stress tests	Standards et limites afin de maintenir les pertes potentielles dans des seuils acceptables	Limites internes	Limites de marché
Operational risk	Pertes opérationnelles	Excellence opérationnelle et environnement sans surprise matérielle	Pertes opérationnelles nettes < 2% des revenus nets	1,02%
	Open control maters	Résolution rapide des problèmes	>90% de problèmes résolus en 30 jours	94%

Risk Appetite – Cas pratique

Vision des KPI de niveau stratégique à définir en fonction de l'appétit au risque et du niveau de tolérance

- Une fois qu'un ensemble de KPI de base est défini en fonction des objectifs stratégiques, ils doivent être **déclinés et traduits en indicateurs mesurables**.

Exemple de l'adéquation réglementaire du montant des fonds propres: Cet indicateur de performance (KPI) peut être mesuré selon les trois ratios suivants: Tier 1 common capital/ Risk Weighted Assets, Tier 1 Total/ Risk weighted assets, Tier 1 Total/ capital économique.

- Les **niveaux d'appétit et de tolérance au risque** doivent être ensuite **fixés** pour ces KPI.
- A l'issue de cette phase, la direction doit **prendre connaissance de ces éléments et approuver** les niveaux d'appétit et de tolérance au risque pour cet ensemble de KPI.

KPI potentiels	Indicateurs	Niveau de risque				
		Faible	Moyen			Fort
		1	2	3	4	5
Adéquation des fonds propres	Capital Tier 1 Capital économique		✓	✗		
Volatilité des revenus	% des bénéfices à risque par an			✗ ✓		
Valeur actionnariale	RAROC (Risk Adjusted Return On Capital) EPA (Ecological Risk Assessment)			✓	✗	
Solvabilité	Notation Standard & Poor des dettes long terme			✓		✗
Réputation	Index de réputation		✗ ✓			

Légende :

- ✗ Profil de risque existant
- ✓ Appétit au risque souhaité
- Niveau de tolérance de risque

Exemple de matrice d'indicateurs de performance par niveau de risque

Risk Appetite – Cas pratique

Définition de l'appétit au risque et tolérances pour toutes les grandes catégories de risques

Catégorie de risque	Indicateurs	Appétit au risque					% Capital économique alloué
		Faible	Moyen			Fort	
		1	2	3	4	5	
Risque de crédit	Niveau de capital Montant de l'encours de crédit		✓ 👍		✗		60%
Risque financier	Risque de taux			✓ 👍		✗	25%
Risque opérationnel	Risque opérationnel Risque de conformité			✓ 👍	✗		10%
Risque de réputation	Réputation		✓ 👍			✗	1%
Autres risques	Risque Stratégique Risque juridique		✗ ✓ 👍				4%

- Dans le cas du risque de crédit et du risque financier pour lesquels le niveau de tolérance de risque est nul, le % de capital économique alloué va être assez élevé.
- Les efforts pour gérer l'appétit au risque doivent être concentrés sur les catégories de risques présentant une part assez importante du capital économique alloué.
- L'agrégation des tolérances de risques permet alors de s'assurer que les activités de la banque sont alignées à l'ensemble des différents niveaux d'appétit au risque souhaité.

Légende :

- ✗ Profil de risque existant
- ✓ Appétit au risque souhaité
- 👍 Niveau de tolérance de risque

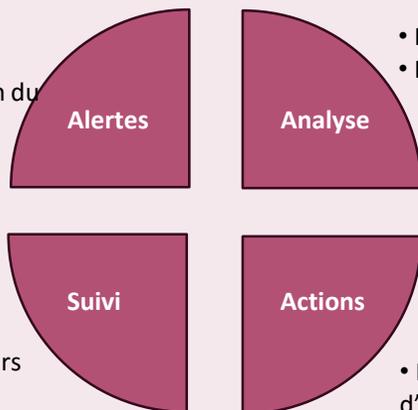
Risk Appetite – Cas pratique

Méthodologie de mise en place d'outils de pilotage

Principes

Les 4 fonctions d'un Tableau de Bord

- Écart à la prévision sur certains indicateurs
- Retard sur la réalisation du plan d'action



- Diagnostic des causes
- Évaluation des conséquences

- Évolution des indicateurs
- Avancement du plan d'action mis en place

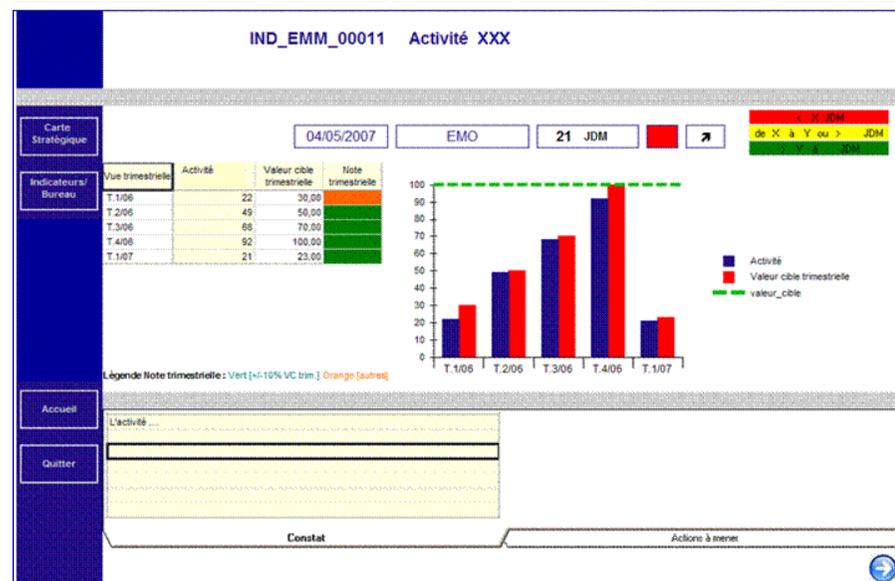
- Mise en place d'un plan d'actions correctrices
- Révision des valeurs cibles à atteindre

Architecture générale d'un tableau de bord

- Synthèse des grands indicateurs par dimension analysée
- Analyse de situation, tendances observées, analyse des risques
- Indicateurs détaillés et analyses correspondantes (évolutions temporelles)
- Suivi des actions antérieures
- Relevé de décisions
- Position par rapport à la cible et à l'état de l'art

Exemples de Tableaux de Bord

Métier A	N-2 réalisé	N-1 réalisé	N budget actualisé	N estimé T2	Delta N estimé / N-1 réel
Analyse des charges (en MC)					
Produit Net Bancaire (PNB)	605	600			
Frais de gestion	364	365			
Effectifs Métier (en ETP)	5 050	5 000			
<i>Coefficient d'exploitation</i>	60,2%	60,8%			
Frais de gestion IT (FGIT)	71,5	72,3	75,4	76,2	+3,9 +5%
<i>FGIT / PNB</i>	11,8%	12,1%			
<i>FGIT / Frais de gestion</i>	19,6%	19,8%			
<i>FGIT par effectif (k€/ETP)</i>	14,158	14,470			
CTB-Charges	28,0 39,2%	28,7 39,7%	31,5 41,8%	31,2 40,9%	+2,5 +9%
RTB-Charges	43,5 60,8%	43,6 60,3%	43,8 58,2%	45,0 59,1%	+1,4 +3%
<i>RTB-Charges / Frais de gestion</i>	11,9%	12,0%			
Analyse des investissements (en MC)					
Investissements IT	12,4	14,2	14,3	14,4	+0,3 +2%
Analyse des amortissements (en MC)					
Amortissements IT	11,2	11,4	14,8	12,9	+1,4 +12%
Analyse des dépenses (en MC)					
Dépenses IT	72,7	75,1	74,9	77,8	+2,7 +4%
CTB-Dépenses	28,8 39,6%	29,9 39,8%	31,5 42,1%	32,0 41,2%	+2,1 +7%
RTB-Dépenses	44,8 61,6%	45,2 60,2%	43,3 57,9%	45,7 58,8%	+0,6 +1%





section

Culture Risk Appetite

Risk Appetite – Comment diffuser la culture Risk Appetite

Cohérence avec l'esprit de stratégie

La correcte attitude face au risque est-elle récompensée? Le comportement contraire à l'éthique et malveillant est-il sanctionné? Les lanceurs d'alertes sont-ils encouragés et protégés? Est-ce que les nouveaux produits ou les investissements sont sélectionnés en considérant l'appétit au risque et en prenant en compte les avis de toutes les parties internes? Comment les aspects de convenance des clients sont traités?

Améliorer la culture du risque: qu'est-ce que cela veut dire?

Aligner au maximum les actions des parties prenantes avec les volontés du Directoire / COMEX.

Les managers doivent faire le point sur les incitations et les sanctions à mettre en place.

Les équipes avec une bonne culture de risque vont identifier les risques qui sont nouveaux - même les risques inattendus - et vont remonter les problèmes rapidement et clairement.

Risk Appetite – Comment diffuser la culture Risk Appetite

Articulation claire

Rôles et responsabilités	Groupes de travail pour clarifier les rôles, les responsabilités et le scope des activités
Scope des activités	Scope des activités actuelles et process de contrôles associés
Plan d'implémentation	Plan d'implémentation détaillé par activité / équipe
Gouvernance	Evaluer et clarifier les rôles et les responsabilités dans les différents conseils et comités
Politiques, Procédures et Méthodologies	Gap analysis par ligne métier Programmer la mise en place par ligne métier et risque
Formation et communication	Communiquer sur les changements, la mise en place de nouvelles politiques et de méthodes de suivi du risque

- Conduire et mettre à jour le RAF en s'assurant de l'alignement en continu avec la stratégie du groupe
- Assurer la compliance avec les politiques associées, tester et certifier l'adéquation et l'efficacité des contrôles du business sur une base régulière
- Développer et revoir régulièrement les targets quantitatifs et les limites et s'assurer que les dépassements de limites sont communiqués et escaladés de façon efficace
- Faire une analyse prévisionnelle du profil de risque en incluant des prévisions sur le capital, les résultats et les variables de risque
- Challenger le business sur la composition du profil de risque et s'assurer que cela s'accorde avec le risque appetite.



Asia

Hong Kong
 23/F, The Southland
 Building, 48 Connaught
 Road Central, Central,
 Hong Kong
 T.+852 2157 2717

Singapore
 3 Pickering street #02-38
 048660 Singapore
 T.+ 65 8112 5823

Tokyo
 Level 20 Marunouchi
 Trust Tower-Main
 1-8-3 Marunouchi,
 Chiyoda-ku
 Tokyo 100-0005 Japan

Europe

Amsterdam
 Barbara Strozziilaan 101
 1083 HN Amsterdam -
 Netherlands
 T. +31 20 240 22 05

Brussels
 Av Henri Jasparlaan, 128
 1060 Brussels - Belgium
 T. +32 2 213 82 85

London
 Princess House,
 4th Floor, 27 Bush Lane,
 London, EC4R 0AA –
 United Kingdom
 T. +44 20 7933 9333

Lyon
 Tour Oxygène,
 10-12 bd Vivier Merle
 69003 Lyon - France

Milan
 Via Medici 15
 20123 Milano - Italy
 T. +39 02 89 09 39 45

Paris
 12 rue Magellan
 75008 Paris - France
 T.+33 1 42 77 76 17

Rome
 Via Quattro Fontane 116
 00184 Roma - Italy
 T. +39 06 48 28 506

Middle East & Africa

**Dubai, Riyadh, Abu
 Dhabi**
 PO Box 502665
 Shatha Tower office 2115
 Dubai Media City
 Dubai, U.A.E.
 T. +971 4 443 1613

Casablanca
 14, avenue Mers Sultan
 20500 Casablanca -
 Morocco
 T. +212 522 49 24 80

North America

New York
 115 Broadway 12th Floor
 New York, NY10006 - USA
 T. +1 646 496 0160

Charlotte
 401 N. Tryon Street, 10th
 Floor
 Charlotte, NC 28202

Montréal
 2000 McGill College, Suite
 600 Montréal, QC Canada
 H3A 3H3

For more information, visit : www.sia-partners.com

Follow us on LinkedIn and Twitter  @SiaPartners

siapartners

Driving Excellence