



COMMISSION ERM 360°

23 juin 2017





Ordre du jour

- Questions et remarques sur réunion précédente et CR ?
- Risques de l'entreprise étendue
- Risques et stratégie
- Risques et opportunités 2030
- Autres sujets
 - Publication « Communication des Risques »
 - Risk appetite : lien avec IFA sur rôle du conseil dans sa détermination
 - Prochaines réunions
- Premières orientations 2017/2018
- Rappel feuille de route 2016/2017 et fonctionnement de la commission



Risques de l'entreprise étendue

**GT : I Hénocq / P Lheureux / Ph Noirot / M Voirin /
Ch Wawrzyniak / D Zandvliet**



Organisation du groupe de travail

de nouveaux participants ?

2 bases documentaires (documents indépendants)

- premières pistes de réflexion
- présentation aux rencontres AMRAE février 2016

3 dates possibles pour une première téléconférence

- mardi 18 juillet pm
- mercredi 19 juillet matin
- jeudi 20 juillet pm



Risques et stratégie

Animateur GT : S.Mallet



Précédentes interventions AMRAE

- Table ronde Journée des Commissions 2016

- **Géraldine Sutra**, Commission ERM - juin 2016

-Il existe des points communs entre RM et stratégie : coordonner des décisions d'affectation de ressources, préparer le futur, sécuriser le business

-Intérêt du lien RM/stratégie : coordonner l'information vers le conseil d'administration, assurer la cohérence de communication dans les publications externes et vis-à-vis des actionnaires.

- Des apports mutuels :

Apport de la stratégie > vision prospective, tournée vers l'avenir/
méthodologie d'analyse des risques exogènes / identification des risques émergents

Apport du RM > sécurisation du business model, conseil lors d'arbitrages GO/NO GO, complément au SWOT, analyse plus systémique

-Une coordination des fonctions qui diffère selon les organisations :

environnement, secteur, départements, ...le lien entre le RM et la stratégie s'établit à différents niveaux

Risques et stratégie, état des lieux

Quand, quelles occasions ?

- Interne : Plan stratégique, cartographie des risques, plan d'audit, budget, projet de transformation, grand projet, gestion de crise...
- Externe : communication financière, doc de référence, rapport intégré, CAC, ...

Quels sujets ?

- Risques avérés - probables / Risques connus-inconnus/ risques émergents
- Typologie de risques : continuité/sécurité, marché, réglementaire, éthique,....

Où? : CA, comité des comptes, comité des risques, comité stratégique, COPIIL grand projet, ...

Communication et interlocuteurs ? : DG, directeur de la stratégie, RM, ...

Risques stratégiques : quelle prise en compte ?

3 catégories ?

- risques liés au plan stratégique
- impact des risques usuels de la cartographie sur la stratégie
- risques liés à des décisions stratégiques hors plan

Risques ou opportunités?

Définition et prise en compte du risk appetite de l'organisation

- Coordination avec l'audit et le contrôle interne ?

Quel rôle du risk manager ?

***De l'assurance raisonnable
au business partner ?***



RISQUES ET OPPORTUNITES 2030



AUTRES SUJETS



point d'avancement suite document IFA sur Risk Appetite

- Des restitutions de départ lors de la réunion de la commission de juin 2016 ont conduit à une synthèse par un groupe de travail de la commission pendant l'été (cf pages suivantes)
- Une réunion AMRAE (S Mauvieux / H Dubillot / Ph Noiro) avec l'IFA est envisagée sur cette base
- Une restitution plus complète prévue en commission après la réunion IFA
- Coordination avec le GT risques et stratégie à prévoir
- Propositions de réflexion collective : collecte des réponses des membres en cours
 - situer le niveau hiérarchique, la ligne de reporting, etc.
 - à quelle référence formalisant la stratégie, les risques majeurs sont-ils à mettre au regard ? (ex : plan d'affaire)



Rappel : synthèse du groupe de travail sur Risk Appetite

- Voici les thèmes suggérés par le groupe de réflexion interne à la commission ERM360.
 - Le thème A nous semble pertinent pour proposition à l'IFA
 - Le thème B est prématuré tant que le thème A n'a pas contribué à clarifier la mise en œuvre pratique du document IFA.
 - Le thème C pourrait constituer un approfondissement des travaux si nécessaire.
- **Thème A : Risk management et stratégie “Risk management as a service towards an embedded strategy”**
- Liens stratégie et risk management :
 - a. Quels risques stratégiques ?
 - i. impact des risques de la cartographie sur la stratégie
 - ii. risques liés au plan stratégique
 - iii. risques liés à des décisions stratégiques hors plan
 - b. Quelles autres contributions du RM ?
 - i. la bonne vision de l'appétence conduit à la fixation de limites (tolérance) : l'intégration du risk appetite dans la méthodologie et les reporting est nécessaire (tolérance et limites indiquées dans les dashboard),
 - ii. biais cognitifs liés (prévisions téméraires et décisions timides) et lien avec risques connus/inconnus (et risques voulus/non voulus ?)
 - iii. vision prospective du RM utile dans la fixation des prochains objectifs / prochaine stratégie
- Opportunités : peuvent être abordées, mais seraient plutôt hors scope, car RM peu légitime



Rappel : synthèse du groupe de travail sur Risk Appetite

- **Thème B : Culture du risque et ouverture à l'entreprise étendue**
 - Partie intégrante de la culture d'entreprise
 - Positive, reward plutôt que blame,
 - Nécessite préalablement un risk appetite stabilisé ?
 - Les risques de l'entreprise étendue font partie des risques de l'entreprise
 - Richesse des approches intégrées Audit Contrôle Risque

- Thème C : approches par scénario ?

- Autre thème ou nous pensons être moins légitimes :
 - Alignement entre la supervision (le conseil) et l'exécutif (la DG) sur
 - les enjeux, (rôle du conseil avec la contribution du DG)
 - les ressources (rôle du DG avec contribution du conseil)
 - les contraintes pesant sur enjeux et ressources (rôle des 2 avec la contribution du RM ?)

Calendrier et publication

- prochaine commission ERM 2017
 - 15 septembre : réunion de lancement
 - 20 octobre : restitution GT risques entreprise étendue
 - 15 décembre : restitution GT stratégie et risques ?
 - d'autres réunions possibles

- IL EST SORTI !!!!!!!
L'OUVRAGE « COMMUNICATION SUR LES RISQUES »





**RAPPEL :
FEUILLE DE ROUTE 2016/2017
ET FONCTIONNEMENT DE LA
COMMISSION**



Feuille de route 2016/2017

5 thèmes principaux de réflexion

- Risk Appetite
- Gouvernance des risques
- Stratégie et risques
- Évolution des référentiels et reporting
- Risques de l'entreprise étendue

Objectifs rédactionnels

- réponse à IFA sur risk appetite
- réponse consultation publique COSO ERM2
- Autres communications sur les sujets de la commission (atout risk, atelier rencontres,...)
- publication de l'ouvrage « communication sur les risques »



Fonctionnement de la commission

Réunions plénières :

- **23 Juin 2017 : animation Sylvie**
 - Lancement du GT risques de l'entreprise étendue
 - Restitution du GT stratégie et risques, intervention d'un directeur de la stratégie, etc.
 - Des thèmes d'actualité AMRAE ou métiers et des restitutions des GT
 - Des intervenants externes : soit en plénière (de préférence), soit en GT. Liste des possibles :
 - Un interlocuteur de l'IFA (à déterminer par Hélène) sur risk appetite
 - Un directeur de la stratégie (à déterminer par Hélène) sur risques et stratégie
 - Loic Roussin sur risques et projets
 - François Beaume sur risques IT et cyber / objets connectés
- Les 2 derniers intervenants plutôt sur 2017 voire dans un an (Loic doit encore avancer, et François couvrir un thème hors feuille de route)



Feuille de route 2016/2017

Risk Appetite (porteur GT Philippe Noirot)

- Suivi des échanges avec l'IFA
 - prévision réunion avec IFA pour Sophie Mauvieux, Hélène Dubillot et Philippe Noirot sur la base des réflexions précédentes de la commission
 - coordination indispensable avec GT risques et stratégie
- Contribution de l'AMRAE et des RM auprès de l'IFA
 - Situation dans les organisations des membres de la commission ERM :
 - notion identifiée/portée par le Conseil ?
 - démarche à mettre en œuvre et rôle du RM ?
 - Propositions de réflexion collective pages suivantes
- retour sur la présentation atelier des rencontres le 31 mars
- restitution en commission prévue le 23 juin



Feuille de route 2016/2017

Gouvernance (porteur GT Valérie Bonnel)

- Culture du risque / culture d'entreprise (ERM)
- Approche intégrée Audit / Contrôle / Risque
- Communication sur les travaux 2016 de la commission dans un atelier aux rencontres 2017 : « les acteurs de la gouvernance des risques »
- capitalisation sur les travaux du groupe 3 de l'an dernier (non restitués) sur la risk culture
- restitution en commission le 9 décembre



Feuille de route 2016/2017

Stratégie et risques (porteur GT Sylvie Mallet)

- Faire évoluer le rôle de l'ERM de assurance raisonnable vers business partner (value creation) : sous l'angle éclairer la prise de décision
 - o Approche intégrée Audit / Contrôle / Risque
 - o Liens cartographie des risques et axes stratégiques (y compris interactions entre les risques et prise en compte dans leur estimation)
- Capitaliser sur les échanges de la commission de juin
- Capitaliser sur les ateliers des précédentes rencontres ?
- Journée des commissions 2016
- Prise en compte des retours du GT risk appetite et des échanges avec l'IFA
- restitution en commission prévue le 23 juin 2017



Feuille de route 2016/2017

Référentiels et reporting

(dont analyse des changements, renforcement des exigences, bonnes pratiques sur lesquelles capitaliser)

- COSO ERM
 - ISO 31000
 - Integrated reporting
 - autres reports (document de référence, rapport pays, etc...)
 - document AFNOR risk management ETI / PME
-
- Informations prévues (COSO ERM 2 et ISO 31000) faites
 - Restitution en commission le 31 mars sur une synthèse des principales évolutions et points de vigilance



Feuille de route 2016/2017

Risques de l'entreprise étendue (porteur GT Philippe Noirot)

- Définition et limites
- Enjeux de responsabilité
- Quels outils de maîtrise du risque?
 - politique RSE,
 - assurances,...
- S'agit-il d'un thème particulier ? ou d'une composante de chaque autre thème ?
- restitution en commission envisagée le 23 juin 2017
- capitaliser sur atelier des rencontres 2016