



COMMISSION ERM 360°

15 septembre 2017

Ordre du jour

- Tour de table
- Questions et remarques sur réunion précédente et CR ?
- Point d'actualité
- Feuille de route 2017 /2018
 - GT 1
 - GT 2
 - GT 3
 - GT risques de l'entreprise étendue
- Autres sujets
 - Risques et opportunités 2030
 - Risk appetite : lien avec IFA sur rôle du conseil dans sa détermination
 - Prochaines réunions



Points d'actualité

**Orientations et stratégie de l'AMRAE
Divers**

Vision Stratégique Lille 2016

Maitriser les Risques et pouvoir les Assurer dans un monde global où tout fait système et s'accélère avec la technologie

(les 2 piliers)

- Le Risk Management comme Filière d'excellence

- « Mise sous tension de la Chaine de valeur Assurance »

Point de rentrée

1/4

Actions en cours

■ Scientifique

- Sortie du baromètre du RM 2017,
- Présentation des résultats du baromètre le 19-09 à l'intercontinental.
- Conférences de presse sur ouvrage communication sur les risques, et sur baromètre
- Partenariat avec le Medef sur l'écriture d'un ouvrage sur la promotion de la gestion des risques dans les ETI et les PME-PMI – Agenda : fin 1T 2018
- Internationalisation du panorama SIGR pour ses 10 ans – Agenda : 1T 2018
- Traduction en anglais de l'ouvrage sur la Supply Chain, - Agenda : 1T 2018
- Mise à jour de l'ouvrage sur les risques numériques,
avec un focus sur le RGPD - Agenda : 1T 2018
- Cahier technique sur la télématique embarquée, Patrick Lacroix - Agenda : dec 2017
- Enquête Risques 2030 avec ARENGI, - Agenda : 1T2018
- GT ERM sur risques de l'entreprise étendue avec objectif de publication à déterminer

Point de rentrée

2/4

Actions en cours

– Coopération avec l'IFACI

- Sur la transposition du [document FERMA sur la Cyber Gouvernance](#),
5 administrateurs sont investis dans le groupe de travail
Agenda : projet de présentation du document le 16-11, forum GRC IFACI
- La participation au trophée de la maîtrise des risques avec l'IFACI au 1T 2018
Réunion de cadrage prévue le vendredi 15 septembre.

– Coopération avec l'IFA sur le Risk Appetite

- Une réunion est en projet avec un administrateur qui a participé au groupe travail de l'IFA sur le Risk Appetite présidé par Louis Gallois

– Échange avec l'AIRMIC lors de l'ERM day du 7 Novembre

- Invitation reçue de Julia Graham
- Sujets prioritaires à définir

Point de rentrée

3/4

Actions en cours

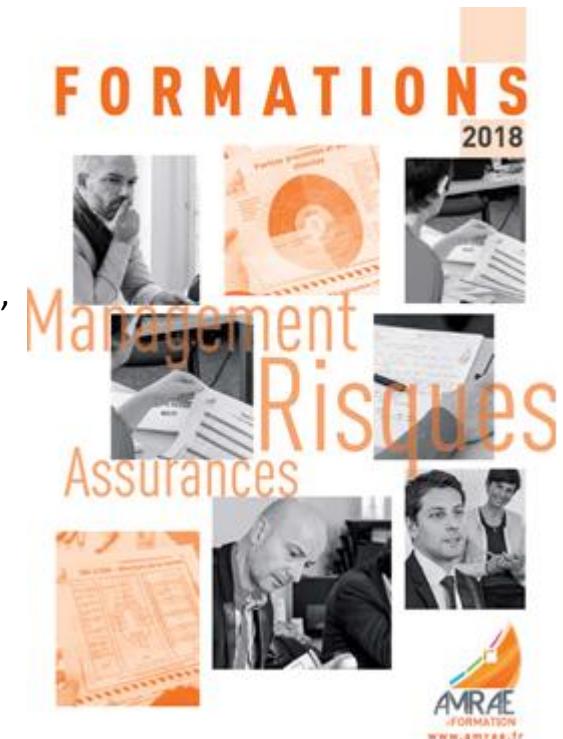
- Partenariat avec l'**ANSSI**
 - Echange de communication sur les évènements et les ouvrages
 - L'ANSSI sera présent aux rencontres de Marseille
 - Réflexion sur la participation à des groupes de travail et sur l'intervention de l'ANSSI dans les formations thématiques et du CEFAR.
- Participation aux groupes de travail de la FFA, APREF, AFNOR ISO 31000 (Françoise Gaucher et Mylène Zerbib) , SYSTEM X, CSCA
- Gestion des risques et compétitivité, quels pourraient être les indicateurs économiques qui valorisent l'entreprise ?
 - Création d'un groupe de travail avec E&Y, en y associant des Risk Manager, des Assureurs et des universitaires, des DAF ? des Analystes financiers ?

Point de rentrée

4/4

Actions en cours

- **En France, une reconnaissance officielle du métier de Risk Manager et du professionnalisme d'AMRAE FORMATION par les filières de Formation Professionnelle**
(Reconnaissance par le RNCP du titre Risk Manager CEFAR Niveau I, Mise en place de la VAE, Inscription à l'inventaire des stages thématiques et de l'ARM)
- **Au niveau européen, la recherche d'une équivalence avec la certification RIMAP pour l'ARM et le CEFAR**
- **Une nouvelle organisation à l'international (pays francophones) : Partenariat avec ARM Africa**



Les dates clefs

- 15-09 Conf de presse baromètre et livre sur com des risques
- 18-09 Réunion RIMAP Ferma
- 19-09 Présentation baromètre RM - Intercontinental
- 25/28-09 Colloque Franco Risk à Dakar
- 29-09 Conférence de presse état du marché
- 16/18-10 Forum FERMA
- 11-10 Séminaire avec les intervenants CEFAR
- 19-10 Table ronde Option finance sur le Cyber risque, intervention de l'AMRAE et l'IFACI sur la gouvernance
- 16/17-11 Conférence GRC IFACI



Points d'actualité

**Orientations et stratégie de l'AMRAE
Divers**

Autres actualités ERM

- La qualité de l'ERM commence à être prise en compte par les assureurs dans leurs propositions tarifaires
- Communiqué T2 St Gobain : impact cyber attaque Petya 220 millions sur Ch Aff (1%) et 65 millions sur résultat d'exploitation (4%)
- Ordonnance publiée pendant l'été sur des évolutions dans la communication des entreprises cotées ? Rapport du président, rapport de gestion, document de référence ?
- COSO ERM révisé : toujours en attente
- ISO 31000 : groupe de travail toujours en cours.
 - Point à prévoir dans une prochaine commission
 - Intervention Mylène ou Françoise



Feuille de route 2017 / 2018 et organisation

Cohérence avec les axes prioritaires du Comité Scientifique Permanent

- la Commission abordera directement les sujets suivants :
 - Gouvernance des risques
 - Fonction risk manager ERM
 - Communication des risques
 - Gestion des risques dans les grands projets
 - Nouveaux risques, nouveaux business models
- En fonction des besoins, d'autres thématiques pourront être abordées indirectement :
 - supply-chain,
 - PCA et gestion de crise,
 - cyber risques,
 - transition énergétique,
 - éthique et responsabilités,...

Objectifs de la commission

- Contribuer à la professionnalisation du Risk Manager,
- Accompagner l'évolution de la fonction ERM face aux changements environnementaux (nouveaux business model, digitalisation, big data,...).
- Faire **le lien avec la thématique GRC** (Gouvernance, Risques et Compliance) : **périmètre d'action du Risk Manager , valeur ajoutée et place de l' ERM dans et pour l'entreprise**, évolutions structurantes à suivre : rapprochement avec la **fonction stratégie**, évolutions des **référentiels (ISO31000, ISO9001, COSO ERM, etc.)**, **approches intégrées audit, contrôle et risque**, ou encore arrivée **du reporting intégré**.
- L'animation de sessions **d'échanges entre les adhérents** complétées par des interventions d'experts lorsque cela est nécessaire et possible, contribueront à l'atteinte des objectifs fixés et au succès de la commission.
- Par ailleurs, la commission souhaite développer le partage de ces travaux et réflexions avec l'ensemble des adhérents, au travers de **publications, ou de prises de positions, ou de contenus scientifiques** lors des séminaires. À titre d'exemple, l'ouvrage sur la communication des risques publié en 2017, inclut des travaux de la commission en particulier sur le top 10 des documents utiles aux organisations.

Organisation de la commission

- La commission ERM 360 est structurée en 3 groupes de travail permanents pour structurer (quoi ?) , mettre en œuvre (comment ?) et explorer (vers où ?).
 1. **Gouvernance** : référentiels, culture et communication
 - Sous le pilotage de Valérie Bonnel
 1. **Pratiques** : processus, méthodes, outils
 - Sous le pilotage de Winifrey Caudron
 1. **Évolutions** : risque et stratégie, risk appetite, approches intégrées
 - Sous le pilotage de Sylvie Mallet
- Des groupes de travail ponctuels peuvent s'y ajouter. Ainsi en ce moment:
 1. **Risques de l'entreprise étendue** (y compris les effets des lois Sapin II, devoir de vigilance, GDPR)
 - Sous le pilotage de Philippe Noirot

Feuille de route détaillée des Groupes de Travail

- Focus du GT1 :
 - nouveau COSO ERM,
 - update ISO31000,
 - culture du risque
- Focus du GT2 : pratiques exemplaires du métier de l'ERM
- Focus du GT3 : échanges avec l'IFA sur la notion de risk appetite
- Focus du GT4 : structuration d'une publication sur les risques de l'entreprise étendue

[Se rendre sur la page de la commission ERM 360 du site AMRAE](#)



Groupe de travail 1 : Gouvernance

Commission ERM 360

15/09/2017

Objectifs du groupe de travail Gouvernance

Partager sur :

- **Gouvernance des risques** : acteurs, comitologie, règles, bonnes pratiques
- **Référentiels** : évolution ISO 31000, COSO ERM,...
- **Culture** : culture du risque et culture d'entreprise
- **Communication** : reporting intégré, document de référence, attentes du législateur, communication subie et communication choisie

Groupe de travail Gouvernance : référentiels, Culture et Communication

- Inviter un membre du chantier sur l'évolution de l'ISO 31000
- Inviter un associé de PwC pour le COSO ERM
- Atelier des Rencontres « La communication sur les risques : reporting intégré, évolution de la communication et attentes du législateur »



Organisation du Groupe de Travail

Qui ?

Merci de vous signaler par mail à valerie.bonnel@actionlogement.fr

Quand ?

Avant les prochaines réunions de la commission, c'est-à-dire une date avant le 20/10 et une avant le 15/12 sur la communication (reporting intégré, document de référence)

Comment ?

Réunion à l'AMRAE, conf call, mail



Groupe de travail 2 : Pratiques du métier ERM

Commission ERM 360

15/09/2017

Pratiques ERM : Objectifs du groupe de travail

Dans un contexte fortement impacté par les évolutions réglementaires, les entreprises doivent :

- se mettre rapidement en conformité,
- détecter les nouveaux risques
- s'assurer que les moyens de maîtrise mis en place sont efficaces.

Le Risk Manager doit quant à lui être suffisamment agile pour déceler rapidement les nouveaux besoins. Pour répondre à l'évolution du contexte, il peut dès lors adapter les outils et pratiques ou en créer de nouveaux, afin de mieux :

- anticiper
- évaluer les mesures à prendre,
- organiser et de suivre leur mise en œuvre,
- mettre sous surveillance le dispositif de maîtrise des activités.

Les pratiques et outils c'est quoi ...?

Quelques exemples :

- Description et optimisation du processus global de gestion des risques
 - Sources d'identification
 - Cartographie
 - Reporting
 - Etc.
- Recherche, étude et détermination de principes (charte, politique, procédures) et méthodes (guide méthodologique, modèles, etc.)
- Mise en place d'outils :
 - fichiers excel ou autres,
 - recours à des logiciels,
 - etc.

Comment s'organise t'on pour détecter de nouveaux besoins dans les pratiques de gestion des risques ?

Nous devrons identifier et recenser les nouveaux besoins dans les pratiques, auprès des deux autres groupes de travail permanents (Gouvernance et Évolutions), et des groupes de travail temporaires (ex : entreprise étendue).

Pour ainsi répondre au « comment ? », et avec « quelles pratiques ? ».

Ces nouveaux besoins pourront être hiérarchisés par priorité et travaillés en groupe ou sous-groupe de travail avec pour objectif la production d'un livrable.

Nous fixerons très prochainement quelques dates en fonctions du planning des autres groupes de travail.



Organisation du Groupe de Travail?

Quand ?

Dates à déterminer. Probablement une première date au Q4 avec l'input des autres GT ?

Où ? À l'AMRAE si on décide de réunions physiques

Sinon par téléconférence ? Avantages : pouvoir impliquer des non parisiens, et possibilité de réunions plus fréquentes et plus courtes

À discuter avec les membres intéressés !!!!



Groupe de travail 3 : Évolutions et nouvelles tendances

Commission ERM 360

15/09/2017

Objectifs du groupe de travail

- Partager sur les évolutions / tendances d'aujourd'hui et de demain de notre activité et sur le rôle du RM
- Capitaliser sur nos différentes expériences et identifier des bonnes pratiques
- Alimenter les 2 précédents groupes de travail

- Communications envisagées :
 - article dans Atout Risk, échéance fin d'année ou T1 2018,
 - représentation aux ateliers des Rencontres « RM : du chef d'orchestre au business partner »
 - Autres ateliers?

Risques et stratégie

Synthèse de la réunion du 21 juillet

Pourquoi cette évolution, ce rapprochement entre risques/stratégie ?

Qu'entend-on par stratégie ?

Quand parle-t-on risques et stratégie ? Quels interlocuteurs ?

Gouvernance

Stratégie de pilotage des risques

Rôle du RM dans cette évolution

Bonnes pratiques à mettre en œuvre

Thématiques 2017 / 2018

Enjeux
Expertise Synergie
Ethique IA Valeur Sponsor
RiskAppetite Digitalisation Ajoutée GDPR
Audit Business Partner
Devoir De Vigilance
Entreprise Etendue
Univers Des Risques Agilité
Stratégie Responsabilités
Priorités Transformation IFA
Communication
BigData Pragmatisme
Sapin2 Innovation
Cyber Risk

D'autres idées ?

Organisation et prochains rdv

- Participants :

T.Bulabois, W.Caudron, G.Sutra, S.Canino, C. Cantournet

- Agenda

Prochain call le 19 septembre à 14h,
1 à 2 autres dates à caler d'ici fin décembre



Risques et stratégie

Animateur GT : S.Mallet

Les travaux de ce groupe de travail vont intégrer le GT3



Risques de l'entreprise étendue

Animateur GT : Ph.Noirot

Les travaux du groupe de travail provisoire GT4

Le début des travaux

2 téléconférences en juillet et septembre

- Collecte des documents d'entrée
- Liste d'idées maîtresses
- 1^{er} macro structure d'argumentation
- Répartition des travaux

Prochaines étapes : mise en place d'un plan détaillé sur chaque partie

Prochaine réunion par téléconférence le 13 octobre

- NB : Léopold Larios a proposé d'apporter son expertise pour traiter de la partie sous-traitance IT



AUTRES SUJETS

Risques et opportunités 2030

Partenariat de l'AMRAE avec ARENGI ET TILT sur cette démarche

- Présentation en journée des commissions de juin 2017
- Prise en compte des retours
- Extension du « sondage » à une plus large communauté de répondants

Accord avec Arengi pour présentation détaillée du contenu des thèmes de risques et échange avec la commission le 20 octobre

À décider : 2^{nde} session avec les résultats définitifs ?

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 Noirot) 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

- prochaine commission ERM en 2017
 - 20 octobre : point d'étape GT risques entreprise étendue, risques 2030 avec Arengi, ISO31000 et COSO2 selon actualité
 - 15 décembre : restitution par le GT3 des travaux du GT stratégie et risques ?
 - Les réunions 2018 à planifier

Les dates des réunions ou téléconférences des groupes de travail GT1 /GT2 /GT3 et GT4 sont dans les pages décrivant les feuilles de route

- Autres dates
 - Rencontres : 7/8/9 février 2018
 - Assemblée générale 17 mai 2018
 - Journée des commissions 14 juin 2018