



# 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

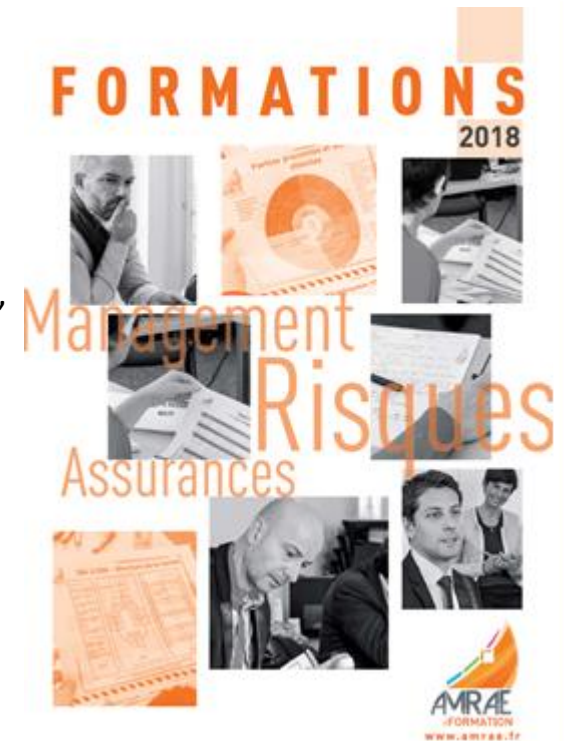
- Partenariat avec **l'ANSSI**
  - Echange de communication sur les événements et les ouvrages
  - L'ANSSI sera présent aux rencontres de Marseille
  - Réflexion sur la participation à des groupes de travail et sur l'intervention de l'ANSSI dans les formations thématiques et du CEFAR.
- Participation 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](mailto: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 devons 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



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.Noirod

## **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 maitresses
- 1<sup>er</sup> 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<sup>nde</sup> 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 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

- 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