

# Atelier C8

## La communication sur les risques



# Atelier « La communication sur les risques »

## Intervenants

Sonia CABANIS

Directeur Risk Advisory

**Deloitte.**

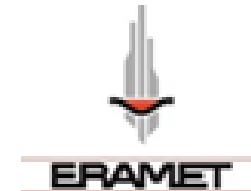
Richard DEGUETTES

Directeur Général Adjoint



Pia OLDERS

Risk Manager Adjoint



## Modérateur

Valérie BONNEL

Directrice Risques, Audit et  
Contrôle interne

**GIE Astrimmo**   
Groupe ActionLogement

# **LA COMMUNICATION DES RISQUES ET LA RÉGLEMENTATION**

# Le panorama réglementaire

Code du commerce - Article L225-100-1

Modifié par Ordonnance n°2017-1162 du 12 juillet 2017 - art. 8

## **Le rapport de gestion comprend les informations suivantes :**

- Une description des principaux risques et incertitudes auxquels la société est confrontée ;
- Des indications sur les risques financiers liés aux effets du changement climatique et la présentation des mesures que prend l'entreprise pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas-carbone dans toutes les composantes de son activité ;
- Les principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

# Evolutions réglementaires (1/2)



- Suite au **scandale du Rana Plaza** (Bangladesh) en avril 2013, l'Assemblée Nationale française a définitivement adopté le 21 février 2017 une **loi sur le devoir de vigilance**
- Elle définit une obligation légale pour les **entreprises multinationales** « **sociétés mères et entreprises donneuses d'ordre** » de **prévenir les atteintes graves** aux droits humains, à la santé, aux libertés fondamentales, à la sécurité des personnes ainsi qu'à l'environnement, à travers la mise en place et la communication publique **d'un plan de vigilance**.

*Effectif pour les exercices ouverts à partir du 1er janvier 2017*

**Le plan de vigilance et le compte rendu de sa mise en œuvre effective sont rendus publics et inclus dans le rapport de gestion**



- Afin de s'aligner sur les standards internationaux en matière de lutte contre la corruption, la France a adopté en décembre 2016 la Loi SAPIN II relative à la transparence, la lutte contre la corruption et la modernisation de l'économie.
- Les entreprises assujetties à la loi Sapin II ont l'obligation de mettre en place **un dispositif de prévention de la corruption dédié, efficace et adapté à leurs réalités opérationnelles**.

**Sapin 2 ne prévoit pas de communication externe spécifique** mais la déclaration de performance extra financière inclut une section sur les « Droits de l'homme et lutte contre la corruption »

# Evolutions réglementaires (2/2)



- Le nouveau règlement européen (General Data Protection Regulation) modifie le cadre juridique relatif à la protection des données à caractère personnel au sein de l'Union européenne. Il impacte toutes les entreprises qui collectent, traitent, et stockent des données à caractère personnel.

*Applicable à partir du 25 mai 2018*

Les entreprises devront déclarer aux autorités de leur pays (et dans certains cas aux personnes concernées) les violations de données à caractère personnel sous 72 heures, en suivant les dispositions spécifiques du GDPR et en conservant un registre de violation (article 34 de la GDPR).



- Transposition le 19 juillet 2017 de la directive européenne 2014/95/UE du 22 octobre 2014 relative à la publication d'informations non financières.
- Remplacement du reporting RSE par le reporting extra-financier

*Effectif pour les exercices ouverts à partir du 1er septembre 2017*

Obligation de renseigner une déclaration de performance extra-financière proactive et sur-mesure, présentant :

- Le modèle d'affaires de l'entreprise ;
- Les principaux risques sur de grandes thématiques non financières (social, environnement, droits de l'Homme et lutte contre la corruption) ;
- Les politiques mises en œuvre pour y répondre ;
- Les résultats de ces politiques.

# Le guide de l'AMF

- L'AMF publie régulièrement un guide (Recommandation DOC-2009-16) sur l'élaboration des documents de référence, avec une partie sur les facteurs de risque (version mise à jour le 13 avril 2015, sans changement concernant la partie sur les facteurs de risques)
- **Quatre principes de présentation**

## Présentation des risques de l'émetteur

- Eviter les développements trop généraux
- Présenter avec clarté & précisions

## Quantification des impacts financiers

- Eviter une information abondante
- Privilégier l'information sur l'impact des risques sur le résultat de l'émetteur

## Principe de matérialité

- Pas de citation des risques non significatifs
- Pas de limite explicite, c'est à l'émetteur de savoir faire le tri

## Renvoi vers d'autres rubriques

- Possibilité d'effectuer des renvois d'une rubrique à l'autre
- Principe élaboré pour faciliter l'intégration de certaines informations demandées par IFRS 7

# Constats rapport 2017 AMF

## document de référence

- **Une présentation encore largement narrative**
  - 89 % des émetteurs présentent une information encore exclusivement narrative.
- **Les principales évolutions des risques d'une période sur l'autre peu mises en avant**
  - Aucun émetteur ne fait clairement état, au sein d'un paragraphe ad hoc dédié, des risques qui ont disparu ou qui ne sont plus considérés comme sensibles et des nouveaux risques apparus.
- **Un nombre de risques présentés toujours élevé**
  - Le nombre moyen de risques présentés reste élevé, dépassant souvent la vingtaine



# **LA COMMUNICATION DES RISQUES: LE DOCUMENT DE RÉFÉRENCE**

***Risques et Assurances dans le Document de référence***



# La communication sur les assurances dans le document de référence

- Focus sur le chapitre assurances
- Recommandations de l'AMF en place depuis 15 ans (post AZF et 11/09 ?)
- Exercice de communication financière : Emetteur → investisseur
- Engage la Responsabilité personnelle du dirigeant
- Exception française
- Enquête AIG demandée à LCOMFI

# Recommandations de l'AMF sur les parties assurantielles du document de référence

L'AMF recommande que les parties assurances et couvertures des risques dans les documents de référence des sociétés abordent les points suivants :

- **La politique générale de couverture**
- **Les différentes catégories de polices d'assurance**
- L'émetteur peut préciser les risques qui font l'objet d'une gestion non couverte par des contrats d'assurance classiques (mécanisme de fonctionnement des systèmes d'**auto assurance**)
- **Les coûts** (mais il est précisé que la **confidentialité** de la couverture peut être évoquée)
- **La politique** mise en œuvre pour assurer éventuellement le **maintien de l'exploitation** ou éviter toute perte significative en cas de sinistre majeur.



# Synthèse de l'étude des chapitres assurantiels des documents de référence des sociétés du SBF 120

- Une baisse de contenu des parties assurantielles par rapport à 2005
- Motif de la confidentialité largement avancé
- Une réponse partielle aux recommandations de l'AMF
- Amélioration de la réponse des entreprises par rapport à 3 recommandations de l'AMF :
  - ✓ La politique générale de couverture
  - ✓ Les différentes catégories de polices d'assurance
  - ✓ Le recours à un système d'auto assurance
- Les entreprises ont pris conscience que la prévention et la gestion des risques sont des facteurs d'amélioration des performances de l'entreprise et que cela participe à l'optimisation des programmes et des couvertures d'assurance

# Synthèse de l'étude des chapitres assurantiels des documents de référence des sociétés du SBF 120

- **maîtrise des coûts des programmes d'assurance au centre des préoccupations**
- **On note l'intégration des nouveaux risques** : cyber, risques terroristes **et une prise en compte de la fréquence de certains risques** : catastrophes naturelles, risques politiques...
  - L'entreprise est consciente que son environnement est de plus en plus instable et soumis à des facteurs exogènes.
- **Le cyber** est évoqué par 19 % des sociétés étudiées et les souscriptions sont toutes récentes (souvent souscrites en 2016 ou pour 2017).
- **Des thématiques nouvelles** :
  - ✓ **La protection des données personnelles.**
  - ✓ **La dépendance aux sous-traitants.**
  - ✓ **Des thématiques liées aux secteurs** : certains secteurs comme la communication évoquent les risques liés aux droits d'auteurs, les laboratoires citent les risques liés aux essais cliniques...
- **Disparités entre les secteurs d'activités et à l'intérieur d'un même secteur**

# Synthèse de l'étude des chapitres assurantiels des documents de référence des sociétés du SBF 120

- 36% des sociétés font référence à l'implication d'une captive. (32% pour l'étude 2005)
- Justification des montants de garanties et des risques transférés à l'assurance
- Mention des contreparties, assureurs et courtiers
- 10% des sociétés abordent le sujet de la sinistralité et les montants.
- Référence aux grands sinistres
- 40% des sociétés évoquent leur politique de prévention des risques

# La mention des Couvertures

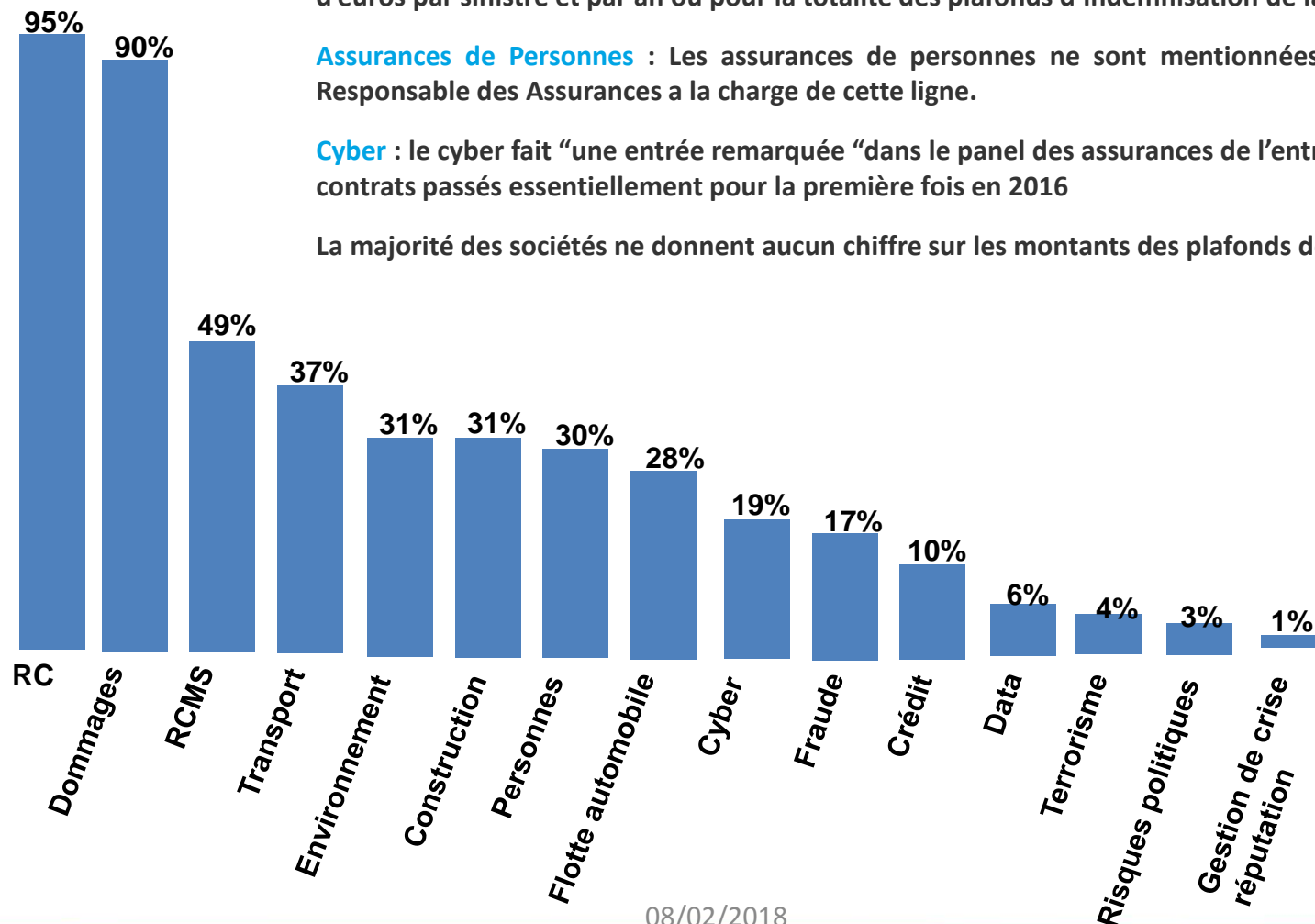
**RC** : Les plafonds d'indemnisation oscillent entre 20 millions d'euros et 2 milliards d'euros par sinistre et par an ou pour la totalité des plafonds d'indemnisation de la société par an.

**Dommages** : Les plafonds d'indemnisation oscillent entre 9 millions d'euros et 1,3 milliards d'euros par sinistre et par an ou pour la totalité des plafonds d'indemnisation de la société par an

**Assurances de Personnes** : Les assurances de personnes ne sont mentionnées que quand le Responsable des Assurances a la charge de cette ligne.

**Cyber** : le cyber fait "une entrée remarquée" dans le panel des assurances de l'entreprise avec des contrats passés essentiellement pour la première fois en 2016

La majorité des sociétés ne donnent aucun chiffre sur les montants des plafonds des couvertures





# Synthèse de l'étude des chapitres assurantiels des documents de référence des sociétés du SBF 120

- On perçoit une montée en puissance de l'implication du senior management dans la gestion des risques et le suivi des assurances.
- Ces chapitres risques et assurances sont des terrains de mises en cause de la responsabilité personnelle des dirigeants en cas de misrepresentation.
- Mais l'alignement des chapitres risques et assurances est discutable et pourrait être plus cohérent pour le lecteur.

***Exemple de process d'élaboration du Document de référence***

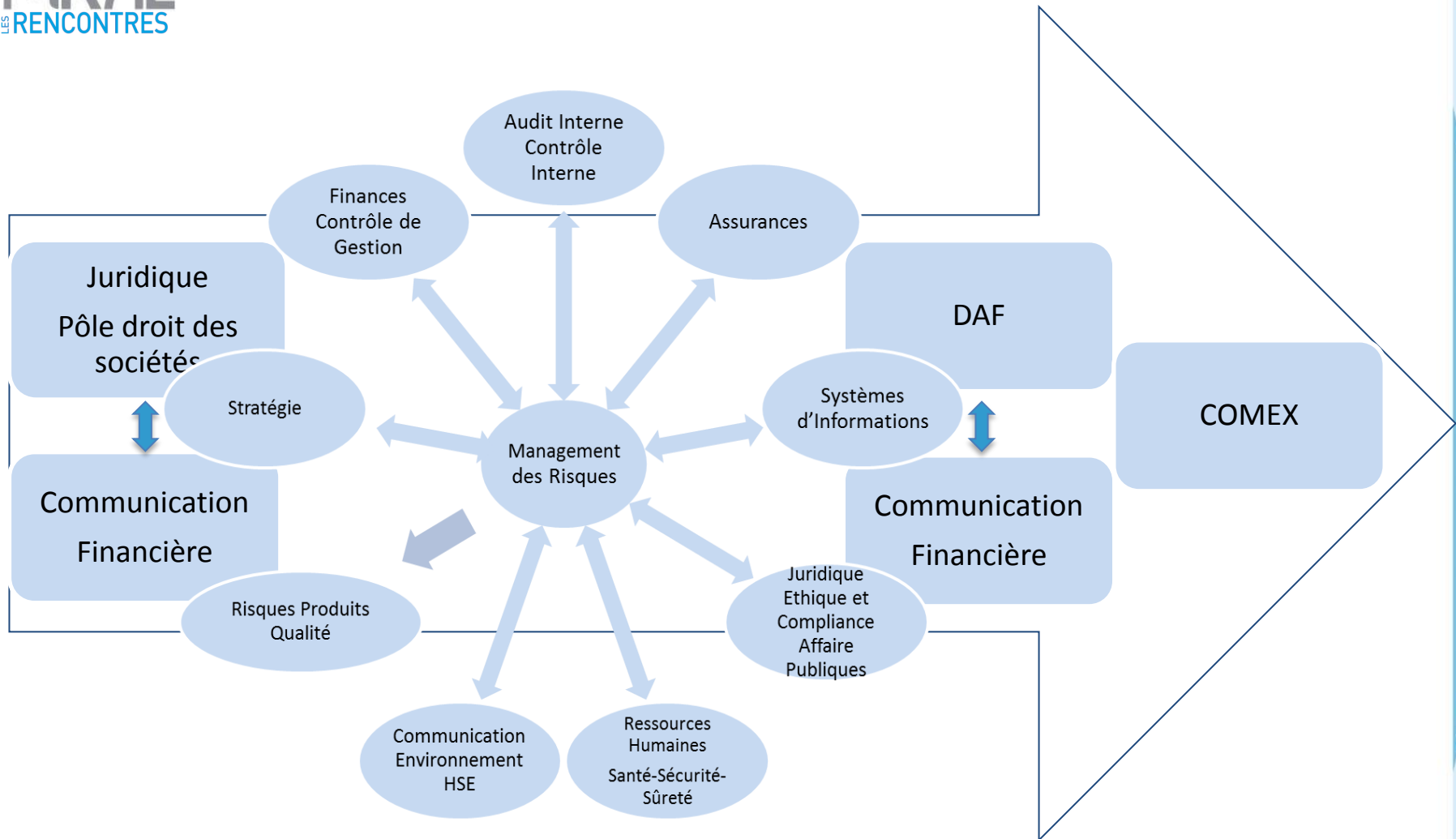
# Process Eramet d'élaboration du document de référence

- Le pilotage : la Direction de la Communication Financière et la Direction Juridique
- L'émetteur : La Direction de la Communication Financière
- Les rôles du Directeur du Management des Risques :
  - **Contributeur** du chapitre relatif à la gouvernance des risques
  - **Chef d'orchestre** des contributions des opérationnels sur les facteurs de risques
  - **Sentinelle de la cohérence** de la communication financière sur les risques (différents supports, ..)

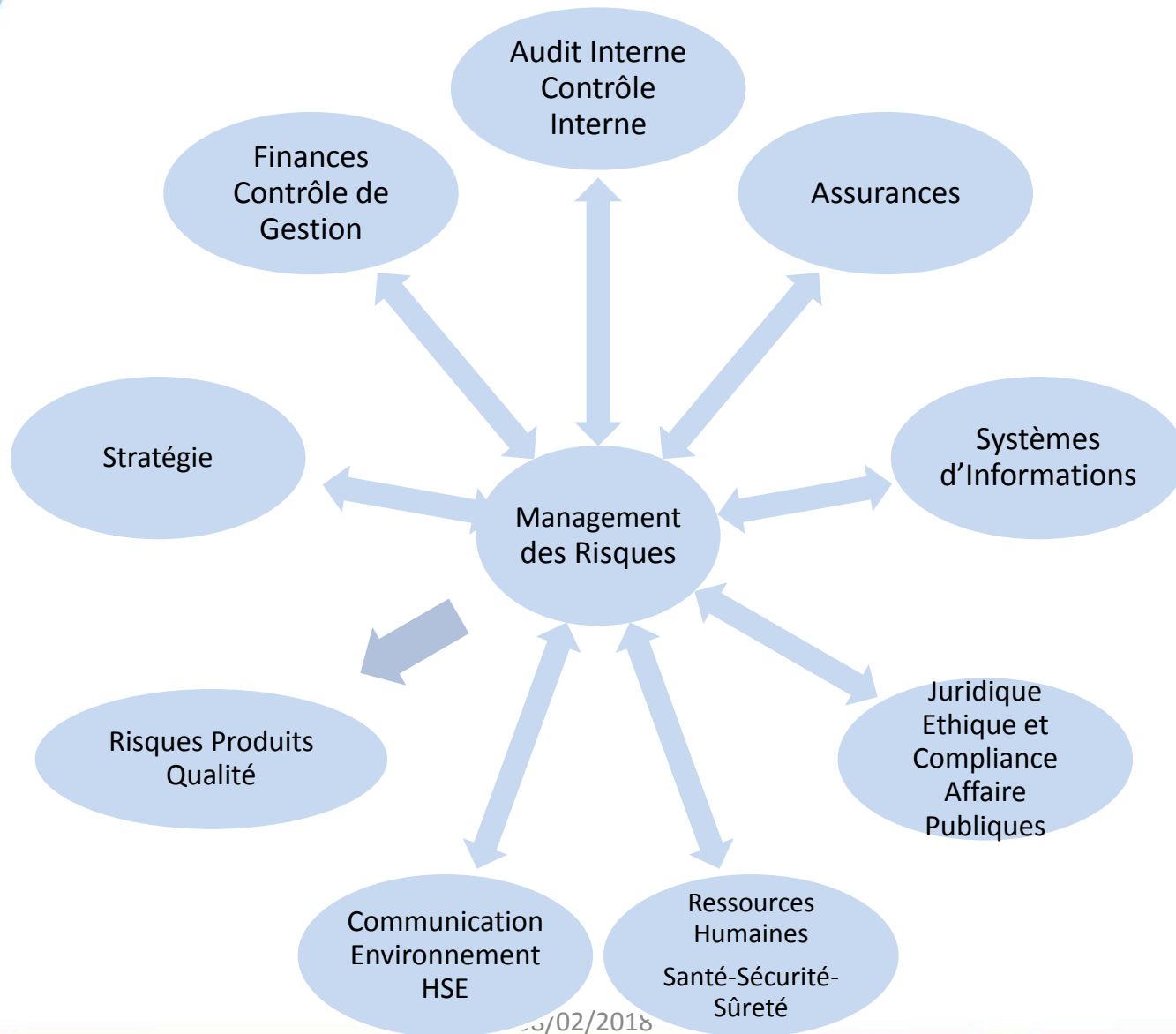
**Un enjeu majeur : briser les silos**

# Processus interne – Groupe ERAMET

## DDREF - Gestion des Risques



# ZOOM SUR LA DRM

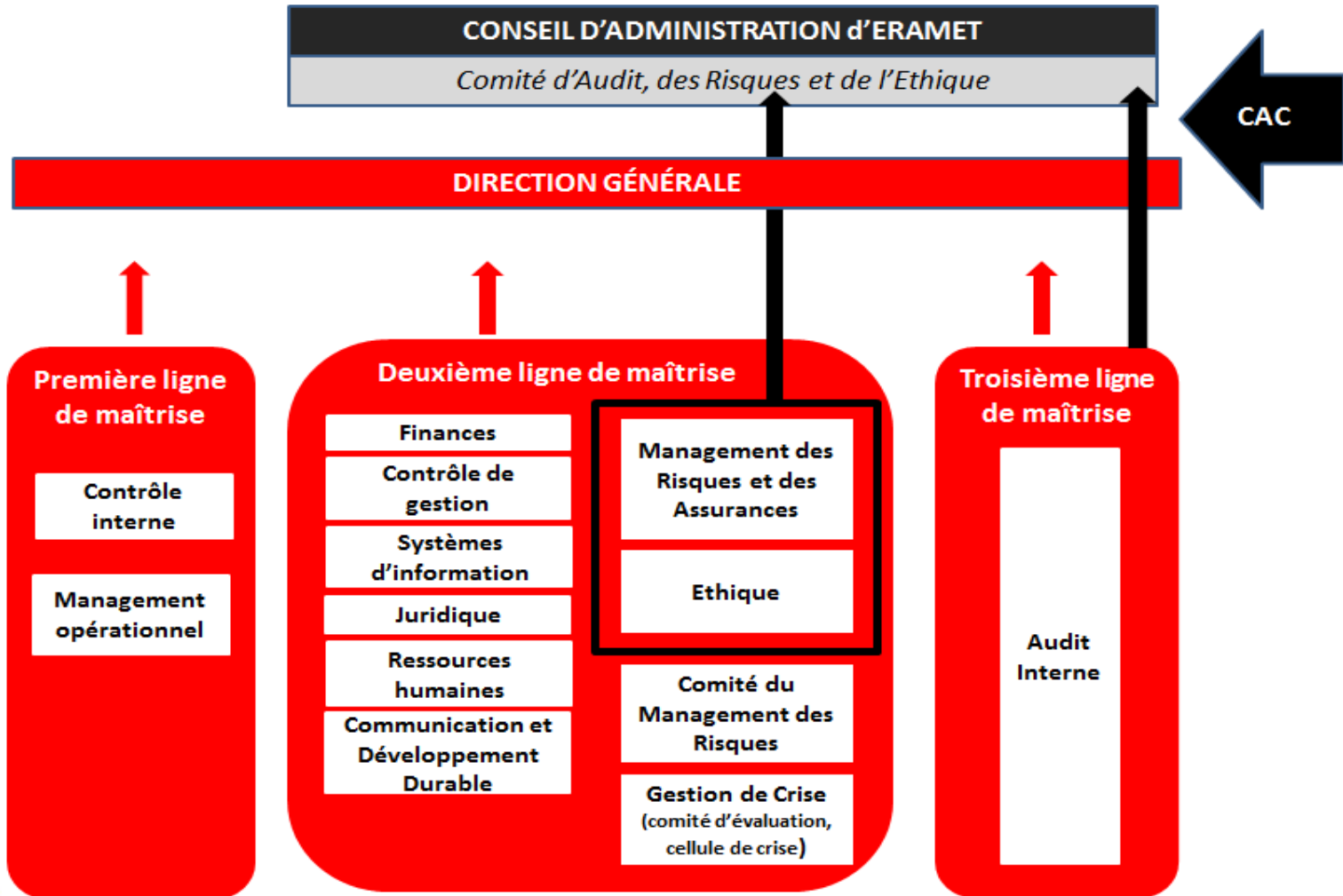


# 5 clés pour réussir un exercice imposé

- Identifier et partager l'objectif de la communication externe sur les risques
- Propre à chaque culture d'entreprise, faire de cet exercice une opportunité pour évoluer vers une culture du risque
- Aller à l'essentiel, par un arbitrage entre conformité, transparence, matérialité et confidentialité
- Faire de la communication sur les risques un exercice d'intelligence collective : écoute, appropriation, formalisation, cohérence
- Exercer son leadership et ses talents de pédagogue

# **LA COMMUNICATION DES RISQUES: ENJEU DE LA GOUVERNANCE**

# La gestion des risques, enjeu de gouvernance





# La communication financière, enjeu de gouvernance

- Impact fort en terme de :
  - responsabilité et de risques (enjeu de conformité)
  - valorisation (levée de fonds, fidélisation des investisseurs)
  - financement au meilleur coût
  
- Enjeu d'une information crédible (exacte, précise, sincère) pour accroître la confiance, permettant la prévisibilité de la performance et de la maîtrise des risques associés
  
- Enjeu de communication sur la culture et la stratégie de l'entreprise

# Enjeux de gouvernance : les risques de la communication sur les Risques

## La recherche du juste équilibre entre transparence, confidentialité et matérialité :

- L'extra-territorialité de certaines réglementations entraîne des disparités d'obligations de transparence à la charge des émetteurs
- La non-communication, volontaire ou par omission, peut exposer l'entreprise et ses dirigeants
- Attention aux risques /limites du benchmark
- Une défaillance des organisations peut entraîner une évolution réglementaire défavorable

→ **Enjeu majeur de stratégie de communication entre la Gouvernance et toutes ses parties prenantes externes**

# Attentes des influenceurs externes (1/3)

Etude de l'Observatoire de la communication Financière (OCF Survey) 2016  
« *Comment la communication financière parle-t-elle des risques ?* »

- **Un sujet considéré comme important...**
  - Côté analystes et investisseurs – et « contrairement aux idées reçues » – les pages risques sont lues à 87 % (au moins en partie),
- **... Mais mal couvert**
  - Seuls 29 % se déclarent satisfaits des éléments fournis dans le chapitre facteurs de risques des rapports annuels ou documents de référence et critiquent la forme, jugée trop standardisée
- **Une communication plutôt directe**
  - Analystes et investisseurs interrogent donc directement les émetteurs et 79% d'entre eux se déclarent satisfaits de l'information qui leur est donnée

## Attentes des influenceurs externes (2/3)

- A travers la communication sur les risques, les influenceurs externes cherchent à comprendre **ce qui peut freiner / accélérer la réalisation de la stratégie** de l'entreprise
- Point corroboré par le rapport de l'IFA publié en juin 2017 (« *Le conseil d'administration et le reporting intégré* ») qui affirme que **les investisseurs sont à la recherche d'une vision d'ensemble**, permettant de trouver la logique globale et d'ainsi mieux évaluer l'entreprise.
- Les parties prenantes (clients, fournisseurs, etc.) peuvent être intéressées par les informations contenues dans le rapport intégré pour **comprendre la capacité de l'entreprise à créer de la valeur**.

# Attentes des influenceurs externes (3/3)

- 1975 : la valeur comptable des entreprises explique 83% de la valeur du S&P 500
  - 2014 : cette valeur est tombée à ... 13% (MEDEF, « *Retours d'expérience sur le reporting intégré* », novembre 2017)
- ➔ Evolution nécessaire du document de référence (et donc de la façon dont les émetteurs communiquent sur les risques) afin de donner la possibilité aux parties prenantes de mieux appréhender la façon dont l'émetteur fonctionne

# **COMMUNICATION SUBIE OU CHOISIE**

# De la compliance réglementaire à la saisie des opportunités

La communication réglementée sur les Risques :

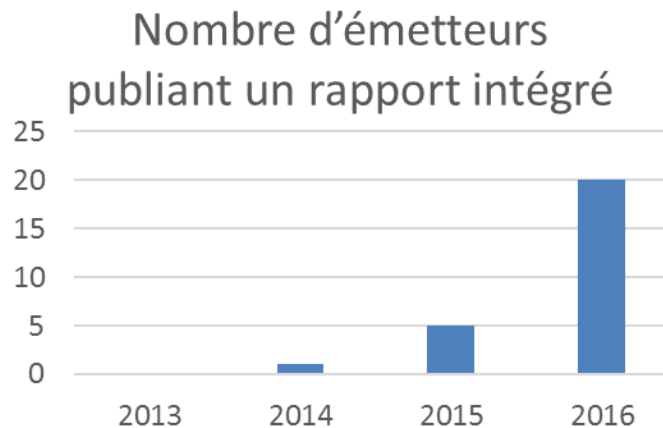
- **une pierre angulaire de l'ERM** : collaboration transverse créatrice de valeur
- **Un véhicule des valeurs et de la culture des risques au sein de l'organisation**
- **Un facteur de cohésion interne (alignement) et externe et de ralliement autour de l'organisme** renforçant l'acceptabilité sociale de ses opérations et l'attractivité auprès des parties prenantes

***Pratiques de place et exemples d'analyse de matérialité***



# Les différents supports de communication

- Un support normalisé : le document de référence
- Un support sur lequel les émetteurs ont plus de flexibilité : le document intégré
  - C'est un rapport non obligatoire.
  - Objectif : Présenter de manière claire et pédagogique le modèle économique du groupe à l'ensemble de ses parties prenantes.



Etude Capital.com :  
« L'integrated thinking : un nouveau  
souffle mondial »

# Pratiques de places - constats

- Deux pratiques observées en fonction du support utilisé :

## Document de référence :

1. Recherche d'exhaustivité des risques de l'entreprise
2. Analyse statique des risques, sans indication sur leur évolution potentielle dans le temps
3. Représentation très littéraire / peu graphique

## Rapport intégré :

1. Choix volontaire de présenter les risques majeurs
2. Mise en perspective avec les enjeux globaux du groupe / les perspectives futures de l'entreprise
3. Lien établi avec les opportunités

# Pratiques de places - illustrations

Représentation document de référence > 25 risques

Représentation rapport intégré : focus sur 8 risques stratégiques, exposé concis, analyse plus précise

## RAPPORT DE GESTION, ÉTATS FINANCIERS ET INFORMATIONS FINANCIÈRES COMPLÉMENTAIRES

### 3.1. RAPPORT DE GESTION RELATIF À L'EXERCICE 2016

recherche. Néanmoins la protection que Sanofi est en mesure d'obtenir varie dans sa durée et son champ selon les produits et les pays et peut ne pas être suffisante pour maintenir efficacement l'exclusivité de ces produits en raison de différences locales dans les brevets, les droits nationaux ou les systèmes légaux applicables, du fait d'évolutions législatives ou jurisprudentielles qui peuvent donner lieu à des décisions de justice divergentes lorsque Sanofi fait valoir ou défend ses brevets.

Par ailleurs, les droits brevets et les autres droits de propriété ne procurent pas toujours une protection efficace des produits. Les fabricants de produits génériques ou de biosimilaires (produits biologiques comparables) cherchent de plus en plus à contester la validité ou la couverture des brevets avant leur expiration et les fabricants de biosimilaires ou de produits substituables cherchent à faire approuver leur version du produit avant la fin de la période d'exclusivité. L'issue d'une action en contrefaçon contre un tiers peut être défavorable à Sanofi et la décision rendue peut considérer que ses droits brevets ou ses droits de propriété ne sont pas valides, opposables ou contraignants. Les concurrents peuvent également contourner avec succès des brevets notamment en trouvant des solutions techniques alternatives et Sanofi peut manquer d'éléments de preuve pour engager une action en contrefaçon.

Par ailleurs, si Sanofi perdait sa protection brevets dans le cadre d'un litige, à la suite d'une décision judiciaire ou d'un accord transactionnel, il serait confronté au risque que le gouvernement, les tiers payeurs et les acheteurs de produits pharmaceutiques réclament des dommages et intérêts alléguant qu'ils ont sur-payé ou sur-remboursé un médicament. Par exemple en Australie le brevet de Sanofi sur le dopidogrel a été invalidé et le gouvernement australien réclame désormais à Sanofi des dommages et intérêts du fait du préjudice sur-remboursement des médicaments à base de dopidogrel en raison de l'invalidation préliminaire que Sanofi avait obtenue au cours du litige.

Dans certains cas, pour mettre fin ou éviter un litige relatif aux brevets, Sanofi ou ses partenaires peuvent être dans l'obligation d'obtenir des licences auprès des détenteurs de droits de propriété portant sur certains aspects des produits de Sanofi commercialisés ou en développement afin de fabriquer, d'utiliser et/ou de vendre ces produits. Tout paiement au titre de ces licences est susceptible de réduire les revenus liés à des droits de propriété intellectuelle ne pas obtenir ces licences à des conditions favorables, voire même ne pas réussir à les obtenir. La part des produits biologiques dans notre portefeuille a augmenté par rapport aux produits pharmaceutiques traditionnels à petites molécules. Les thérapies biologiques sont davantage confrontées que les produits à petites molécules à des problématiques liées à la liberté d'opérer (freedom to operate) relatives aux droits de propriété intellectuelle détenus par des tiers du fait du type de brevets autorisés par les offices de brevets nationaux. De plus, la capacité de Sanofi à remettre en cause les droits brevets de tiers varie en fonction des juridictions. Certains pays ont

un droit national qui permet plus facilement de remettre en cause les droits brevets de tiers comparativement à d'autres pays. Ainsi Sanofi peut être en mesure d'invalidier les droits brevets d'un tiers dans un pays mais non ses brevets similaires dans d'autres pays. Les tiers peuvent également demander à un tribunal une injonction préliminaire ou définitive dans un pays afin d'empêcher Sanofi de commercialiser un produit s'ils considèrent que Sanofi enfreint leurs brevets dans ce pays. Par exemple, Amgen a intenté des contentieux brevetsaires contre Sanofi et Regeneron concernant Praluent® dans le cadre desquels il a demandé des injonctions (voir note D.22.b) aux états financiers consolidés du rapport annuel pour plus d'informations et la section 2.6.1 « Litiges »). Si les tiers obtiennent d'un tribunal une injonction préliminaire ou permanente, si Sanofi ne parvient pas à obtenir une licence dans un pays où il existe des droits de propriété intellectuelle valides appartenant à un tiers confirmés par un tribunal ou s'il n'est pas en mesure de modifier la conception de son produit afin de sortir du champ des droits de propriété de celui-ci, il pourrait se voir empêché de commercialiser certains de ses produits dans certains pays, ce qui pourrait limiter sa rentabilité.

De plus, certains pays peuvent envisager d'accorder des licences obligatoires à des tiers sur des brevets protégeant les produits principaux ce qui limite la valeur de la protection brevetsaire accordée à ces produits.

Sanofi est impliqué dans des litiges dans le monde entier afin de faire valoir certains de ses droits brevets sur ses produits pharmaceutiques à petites molécules ou ses produits biologiques contre des produits génériques ou des biosimilaires disponibles ou en développement (voir « 2.5.1. Brevets » ci-dessus pour des informations complémentaires). Même dans l'hypothèse où Sanofi gagnerait une action en contrefaçon, les moyens judiciaires existants pour compenser le préjudice subi du fait de ces contrefaçons ne seront pas nécessairement suffisants pour couvrir l'intégralité des pertes. Un concurrent peut décider de lancer « à risque » son produit générique ou biosimilaire avant qu'une procédure ne soit initiée ou achevée et le tribunal peut refuser de prononcer une injonction préliminaire pour empêcher la poursuite du lancement « à risque » et retirer les produits contrefaits du marché. Même si dans un tel cas Sanofi peut demander des dommages-intérêts, le montant qui peut lui être finalement accordé ou qu'il peut percevoir peut s'avérer insuffisant pour compenser le préjudice subi. Une issue favorable dans un contentieux contre un brevet concurrent pour un produit donné ou dans un pays spécifique ne préjuge en rien de l'issue d'autres contentieux face à un autre produit concurrent ou dans un autre pays du fait des différences locales dans les brevets et les lois en matière de brevets.

De plus, Sanofi a augmenté la part des produits biologiques dans son portefeuille par rapport aux produits de chimie traditionnelle à petites molécules. Sanofi s'attend à une concurrence accrue des produits biosimilaires dans le futur. Avec la procédure accélérée d'approbation applicable aux produits biosimilaires aux États-Unis et en

3

#### Capacité de lancer des produits

#### Description du risque

Pour répondre aux besoins thérapeutiques non satisfaits, mettre ses innovations sur le marché et piloter sa croissance future, Sanofi s'est engagée dans un ambitieux programme de lancement de nouveaux produits (six lancements majeurs entre 2015 et 2017). Afin de maximiser ses chances de réussite sur un marché hautement compétitif et éviter d'éventuels retards, Sanofi doit s'assurer que l'ensemble des équipes et des sites concernés sont bien préparés et suivent la performance des activités de lancement.

#### Réduction du risque

- Rationalisation du processus de lancement, depuis la preuve de concept jusqu'à la mise sur le marché
- Anticipation des conditions d'accès au marché.
- Répartition des ressources nécessaires
- Remontée rapide de l'information pour éviter les retards potentiels

- Mégatendances**
- Besoins thérapeutiques non satisfaits
  - Innovation
  - Responsabilisation des patients

#### Axe stratégique

- Exceller dans le lancement de nos produits
- Simplifier l'organisation

#### Priorité RSE

- Accès aux Soins pour les plus Démunis

#### Prix et accès au marché

Face à l'augmentation générale des coûts de santé, les tiers payeurs mettent en place des dispositifs de contrôle des prix et d'accès au marché, tels que des prix de référence, des listes de produits remboursés et des mesures de substitution par des génériques. Afin d'anticiper toute mesure draconienne, de même que les réductions systématiques de prix et les exclusions du remboursement, Sanofi doit optimiser sa politique de fixation des prix, fournir toutes les données probantes nécessaires et assurer l'accessibilité économique de ses produits aux patients des marchés émergents.

- Politique et modèles de fixation des prix, explications de la valeur de nos produits
- Données statistiques et économiques de la santé
- Modèles de prix adaptés aux marchés émergents

- Mégatendances**
- Inégalités de richesse et de revenu
  - Appel à la transparence et à l'éthique
  - Intensification des pressions sur les entreprises de santé

#### Axe stratégique

- Exceller dans le lancement de nos produits
- Recenter nos domaines d'activité

#### Priorité RSE

- Accès aux Soins pour les plus Démunis
- Éthique et Transparence

# Pratiques de places – illustrations

## Représentation document de référence

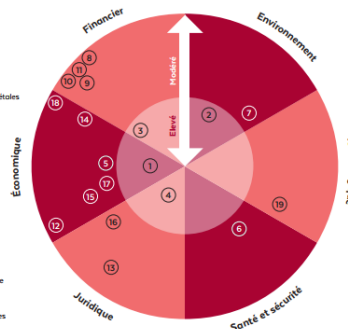
### 1.7.2. SYNTHÈSE DES PRINCIPAUX RISQUES

#### 1.7.2.1. Représentation graphique des principaux risques

##### Évaluation des principaux risques

##### Principaux risques :

- ① Risques de variation du marché immobilier
- ② Risque d'obsolescence
- ③ Risque de baisse du taux d'occupation financier
- ④ Risques Contentieux corporate
- ⑤ Risques d'acquisition
- ⑥ Risques liés aux immeubles
- ⑦ Risques liés aux dégradations sociales et environnementales
- ⑧ Risque de marché
- ⑨ Risque de liquidité
- ⑩ Risque de contrepartie
- ⑪ Risque de taux d'intérêt
- ⑫ Risques liés aux coûts de couverture d'assurance et au défaut de couverture de certains risques
- ⑬ Risques juridiques et fiscaux
- ⑭ Risques liés à l'estimation de la valeur des actifs
- ⑮ Risques liés à la sous-traitance
- ⑯ Risques liés au défaut de délivrance d'autorisations administratives et de recours
- ⑰ Risques d'insolvabilité des locataires
- ⑱ Risques liés à la concurrence
- ⑲ Risques numériques et technologiques



Risques	Dispositifs de maîtrise	Variation sur la période 2015-2016
Niveau de risque élevé		
Risques de variation du marché immobilier		
<p>Risques liés à la nature cyclique du marché immobilier dont les principales composantes sont la fluctuation de l'offre et la demande, la variation des taux d'intérêt et l'état de la conjoncture économique.</p> <p><b>Impacts :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ non-réalisation des opérations d'investissements et arbitrages ;</li> <li>■ baisse des loyers ;</li> <li>■ dépréciation de l'évaluation de son patrimoine (cf. 3.5.4.1 « Le risque de marché immobilier »).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ suivi régulier du marché immobilier qui contribue qualitativement aux orientations définies en Comité Stratégique ;</li> <li>■ réalisation de business plans par immeuble, revus dans le cadre des <i>Asset Reviews</i> annuelles en lien avec le Plan à Moyen Terme ;</li> <li>■ revue qualitative du patrimoine ;</li> <li>■ pilotage de la rotation des actifs par la Direction de l'Asset Management ;</li> <li>■ mise en œuvre d'analyses faites à partir de données historiques et prospectives des VLM ;</li> <li>■ dispositifs de maîtrise des risques d'insolvabilité du locataire ainsi que de baisse du taux d'occupation financier, détaillés ci-après.</li> </ul>	<p>Ces risques propres à l'activité d'une foncière ont diminué au cours de la période considérée en lien avec des mesures de renforcement du dispositif. Structurellement élevée, la variation de ces risques est fortement liée à des composantes exogènes que sont les fluctuations du marché immobilier, des taux d'intérêt et les cycles économiques. La Direction de l'Asset Management a notamment pour objectif de réduire au mieux ce risque au moyen de la réalisation d'un plan d'actions à moyen terme par actif et de la supervision continue du patrimoine.</p>

## Représentation rapport intégré :

### DÉVELOPPEMENT DE LA MIXITÉ

#### Risques potentiels

#### MIXITÉ : DEMANDES CROISSANTES DES PARTIES PRENANTES (ÉLUS) VERS PLUS DE MIXITÉ PROGRAMMATIQUE

- Difficulté à obtenir les autorisations réglementaires pour des dépôts de projets uniquement bureaux.
- Objectif affiché par la Ville de Paris de transformer 250 000 m<sup>2</sup> de bureaux en logements.
- Risque portant sur la capacité à sortir des programmes emblématiques. En effet, beaucoup de programmes emblématiques récompensés ces dernières années sont mixtes et démontrent un impact positif sur le territoire.

Objectif de la Ville de Paris de transformer 250 000 m<sup>2</sup> de bureaux en logements entre 2014 et 2020.

#### Opportunités identifiées

#### DIVERSIFICATION DU PORTEFEUILLE À TRAVERS LE RÉSIDENTIEL

- Une expertise reconnue sur le résidentiel, unique pour les foncières à Paris.
- Transformation de 2 immeubles de bureaux en résidences étudiantes (segment porteur, situation de pénurie...).

Gecina a transformé 2 immeubles de bureaux en 193 logements étudiants entre 2014 et 2016.

### ÉVOLUTION DES USAGES

#### Risques potentiels

#### ÉVOLUTION DES ATTENTES DES UTILISATEURS (PLUS DE FLEXIBILITÉ, ÉVOLUTION DU TRAVAIL...)

- Manquer d'agilité pour s'adapter aux nouvelles attentes des utilisateurs.
- Rester en retrait des gisements de création de valeur préemptés par des acteurs situés plus en aval de Gecina sur la chaîne de valeur de l'immobilier.

Risque sur la valeur des actifs : les immeubles de bureau favorisant le bien-être au travail gagnent à minima 7 % en valeur <sup>(2)</sup>.

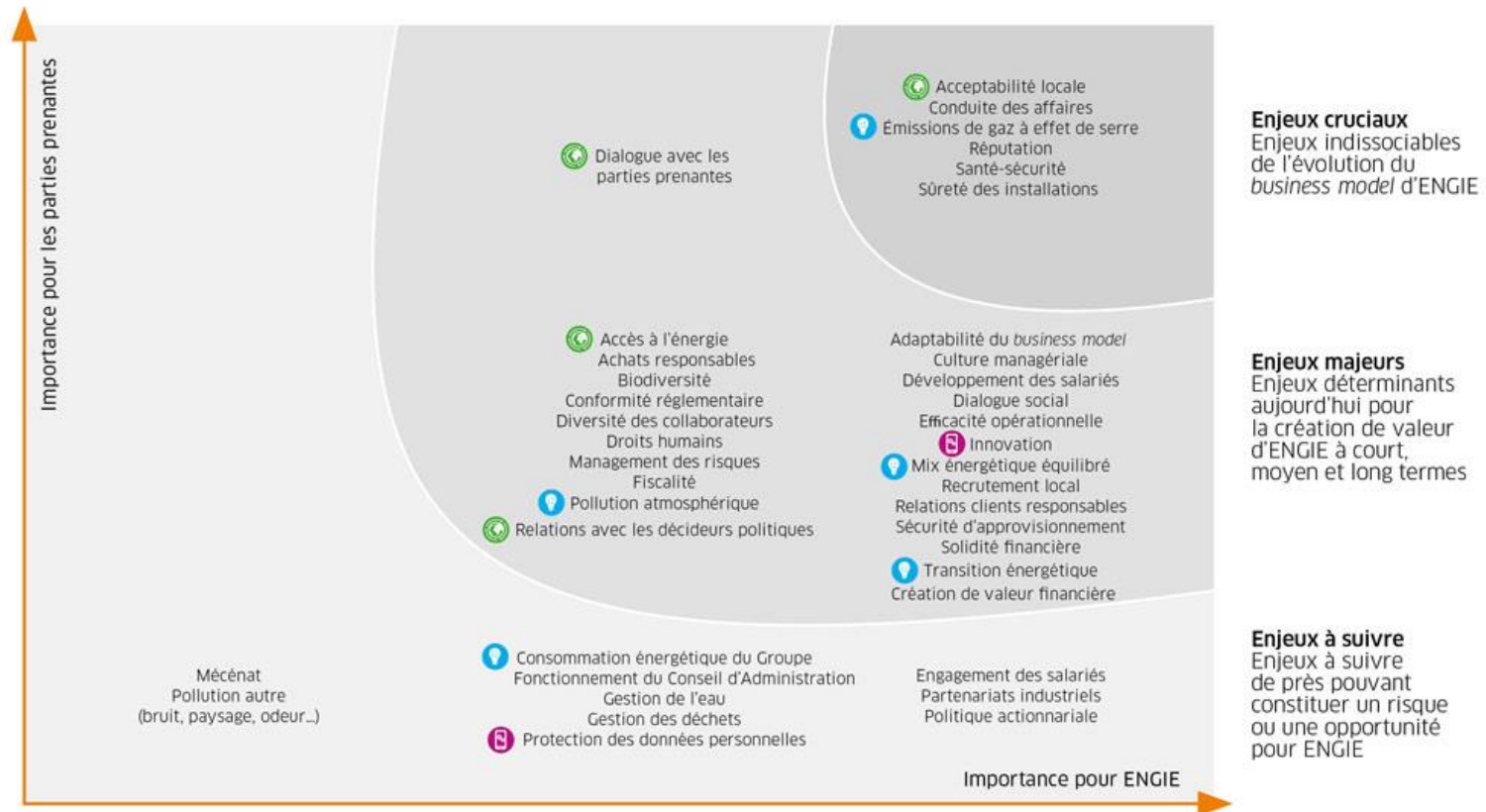
#### Opportunités identifiées

#### DES IMMEUBLES OUTILS DE TRAVAIL DESTINÉS À TOUT TYPE D'UTILISATEURS

- Profiter de la situation exceptionnelle des actifs.
- Créer du pricing power auprès des prospects (en démontrant que l'efficacité productive, via l'amélioration du confort, de la qualité de l'air intérieur, peut générer des gains économiques de l'ordre de 25 % du loyer pour les locataires grâce à un surcroît de productivité des occupants).
- Développer des offres innovantes pour saisir de nouvelles opportunités de business et renforcer la fidélisation des clients.

Les gains économiques liés au surcroît de productivité des occupants représentent environ 25 % du loyer <sup>(3)</sup>.

# Exemple de matrice de matérialité



Enjeux directement liés aux trois tendances identifiées en page 10 du Rapport intégré

🔍 Vers une décarbonisation du mix énergétique

🔧 Une révolution technologique et digitale

🌱 La décentralisation de la gestion de l'énergie



# Evolutions

- Au-delà de la figure imposée par la réglementation, l'opportunité d'une communication choisie :
  - développement du reporting intégré (prospective, risques connectés à l'analyse de l'écosystème, la chaîne de valeur et la stratégie)
  - de matrice de matérialité (priorisation des enjeux en fonction des risques et les attentes des parties prenantes)
- De la communication sur les risques à la communication sur les opportunités

# Questions/réponses

MERCI DE VOTRE ATTENTION !

**AVANT DE PARTIR , N'OUBLIEZ PAS DE REMPLIR  
L'EVALUATION !**

Soit sur la feuille, à remettre à l'hôtesse à la sortie  
Soit directement sur la **WEB APPLI**

**Merci : vous participez à l'objectif ZERO PAPIER !**

**Les slides seront en ligne dès la semaine prochaine sur  
[www.amrae.fr](http://www.amrae.fr)**