



# COMMISSION ERM 360°

15 mars 2019

# Ordre du jour

- Tour de table
- Questions et remarques sur réunion précédente et CR ?
- 9h00 : Responsabilité Sociétale des Entreprises: des enjeux et des hommes (Pierre Samuel Guedj / Affectio Mutandi)
- 10h30 : GT2 - Pratiques & Outils (Team GT2)
  - Sujet 2 - Management de la Conformité / « Compliance » : Présentation des travaux et premiers livrables
  - Démonstration de l'outil
- 11h00 : retour sur les rencontres AMRAE
  - Atelier Le Risk Management dans la RSE
  - Atelier Gouvernance et gestion des risques occasionnés ou partagés avec des tiers
  - Atelier
- 11h30 : points d'actualité
  - Avancement des GT
  - Actualités ERM et points divers
  - Calendrier
  - Rappel : organisation et feuille de route de la commission ERM360



# **Responsabilité Sociétale des Entreprises : des enjeux et des hommes**

**Pierre Samuel Guedj / Yann Queinnec  
(Affectio Mutandi)**

# ERM et RSE : présentation par Affectio Mutandi

Objectif de l'échange d'aujourd'hui pour la commission :

- Approfondir la réflexion sur la prise en compte du sujet RSE dans les travaux ERM du risk manager
- S'assurer de la coordination avec les travaux de la commission ERM360
- Envisager comment prendre en compte les points majeurs évoqués dans les démarches scientifiques en cours de la Commission ERM360° :
  - Respect des lois et obligations
  - Communication sur les risques
  - Risque et stratégie
  - Gouvernance et prise de décision
  - Méthodes ERM



## **GT2 - Pratiques & Outils**

### **Sujet 2 - Management de la Conformité / « Compliance »**

Présentation des travaux et premiers livrables

# Travaux du GT : point d'avancement

Objectif de l'échange d'aujourd'hui pour la commission :

- Partage et échange sur les travaux du Team GT2
  - Discuter sur les prochaines étapes envisagées par le GT2
  - Se positionner sur la nécessité pour l'AMRAE de communiquer autour de ces travaux (si oui, quand, sous quel format ?)
- 
- Winifrey: introduction / conclusion sur les travaux réalisés / en cours / à venir
  - Coralie: présentation synthétique de la démarche et des notions abordées au travers du guide outillé
  - Thierry / Samuel: démonstration « live » et « light » de l'outil sous Excel

# Présentation de la démarche générale

## Constats de départ

- ✓ **Cadre réglementaire complexe** à appréhender pour les profils « non-juristes »
- ✓ **Applicabilité « à géométrie variable »**, selon le contexte et les caractéristiques de l'organisme
- ✓ **Dénominateurs communs** (objectifs, dispositif préventif) à certains référentiels (Sapin 2, Potier, ...)
- ✓ **Gestion de la conformité en « silos »**, par domaine de responsabilité (≠ vision holistique)
- ✓ **Adhérence avec le management du risque** souvent inopérante ou informelle, bien que perceptible
- ✓ **Absence / carence de cadre méthodologique et d'outillage adapté**

Quelques sources :



## Livrable du GT2 : Package constitué de 2 documents

-  Guide pédagogique
-  Outil d'auto-évaluation



# Le guide pédagogique



PDF

AMRAE ASSOCIATION

Cadre de référence du management de la conformité

Guide pédagogique

Diffusion du document : Fichier joint AMRAE / FRM000 (à titre précurseur)

Contributeurs : (AMRAE / membres du GPT) à titre précurseur

Nom du document : AMRAE / FRM000\_Cadre\_de\_référence\_Conformité\_Guide\_v1.0\_R2.docx

Descripteurs: compliance, contexte réglementaire, textes applicables, obligations, diligence, non-conformité

Sommaire

Objet du document	2
Qu'est-ce que la conformité ?	2
A quoi doit-on se conformer ?	2
Où et pourquoi doit-on se mettre en conformité ?	3
Peut-on tirer un avantage à se mettre en conformité ?	3
La conformité : un enjeu de gouvernance	4
Comment piloter la conformité de façon efficiente ?	5
Annexe : analyse de textes de premier plan (Loi Potier, Sapin 2)	6

Word  
(6 pages)

## Cadre de référence du management de la conformité

### Sommaire

- Qu'est-ce que la conformité ?
- A quoi doit-on se conformer ?
- Quand et pourquoi doit-on se mettre en conformité ?
- Peut-on tirer un avantage à se mettre en conformité ?
- La conformité : un enjeu de gouvernance
- Comment piloter la conformité de façon efficiente ?
- Annexe : analyse de textes de premier plan (Loi Potier, Sapin 2)

**Descripteurs :** compliance, contexte réglementaire, textes applicables, obligations, diligence, non-conformité

### Objet du document :

- ✓ définir les notions et concepts liés à la conformité
- ✓ préciser le champ d'application, le cadre réglementaire et normatif
- ✓ identifier les enjeux et les postures à considérer entre risques et opportunités
- ✓ donner des orientations en termes de méthodologie et d'outillage selon la maturité et le besoin
- ✓ proposer un décryptage de textes par l'exemple

# L'outil d'auto-évaluation (structure générale)



Excel  
(6 feuilles « utiles »)

## Cadre de management de la conformité par le risque (*Risk-based Compliance*)

### Index



Maturité de la gouvernance  
en matière de conformité



Cartographie des risques et opportunités  
liés à la conformité

### Objet du document :

- ✓ permettre au Risk Manager et/ou au Responsable Conformité de **se « challenger »** en réalisant une **autoévaluation de la conformité** sur le plan légal et réglementaire, voire normatif de l'organisme sur tout ou partie de ses activités.
- ✓ proposer une **démarche méthodologique structurée**, compatible avec la norme ISO 19600 (systèmes de management de la compliance) et **intégrée au management du risque**
- ✓ **mettre à la disposition de la communauté un outillage** se voulant accessible, intelligible, autoporteur, modulaire, personnalisable et évolutif

# L'outil d'auto-évaluation (captures d'écrans)

**Gouvernance de la conformité**

Notice d'utilisation

**Implication des cadres dirigeants pour une intégration de la conformité à la culture d'entreprise**

Existence d'une prise de position claire et sans équivoque de la part de la Direction Générale vis-à-vis des enjeux de conformité ?  
 Si oui, les cadres dirigeants ont-ils été sensibilisés de manière appropriée aux enjeux de conformité ?  
 Si oui, le respect des obligations de conformité et leur bienfondé font-il l'objet d'une promotion constante au sein de l'organisme ?  
 Si oui, le conseil d'administration supervise-t-il les cadres dirigeants en termes d'exemplarité eu égard aux enjeux de conformité ?  
 Si oui, le respect des obligations de conformité fait-il l'objet d'une surveillance de la part de l'autorité interne ?

**Portée stratégique du management de la conformité**

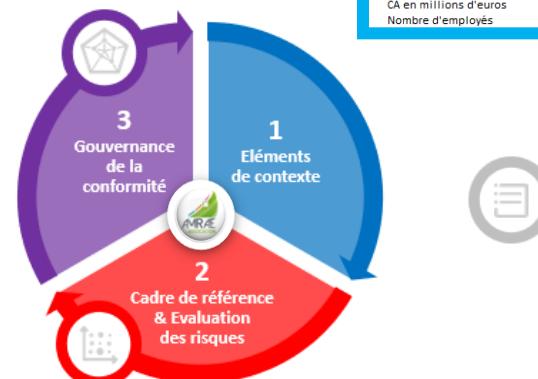
Existence d'un soutien formel de la Direction Générale vis-à-vis du cadre de management de la conformité ?  
 Si oui, les budgets sont-ils suffisamment alloués à la mise en œuvre et au maintien de la conformité ?  
 Si oui, des ressources qualifiées en lien avec la conformité sont-elles explicitées et appliquées à tous les postes en responsabilité ?  
 Si oui, des sections sont-elles prévues et appliquées en cas d'écart de conduite du personnel au regard des obligations de conformité ?  
 Si oui, les sujets de conformité sont-ils remontés au niveau des instances stratégiques ?

**Maturité de la gouvernance en matière de compliance**

Organisme considéré : Société LAMBDA  
 Entité(s) ou activité(s) spécifiquement considérée(s) : BU Industries Grands Comptes

**Radar de maturité de la gouvernance de la conformité**

Implication des cadres dirigeants pour une intégration de la conformité à la culture d'entreprise  
 Pilotage opérationnel de la conformité  
 Organisation de la conformité  
 Référentiel de management de la conformité  
 Portée stratégique du management de la conformité



**Cartographie des risques et opportunités liés à la compliance**

**Maîtrise des risques de non-conpliance (matrice risque / compliance)**

	C	R	
C	R1, R2, R3, R4	R5, R6	
Non-conformité patente	1	2	
Non-conformité(s) majeure(s)	2	3	
Non-conformité(s) mineure(s)	3	4	
Conformité effective et démontrable	4	1	
	Négligeable Mineur	Majeur	Critique

**Eléments de contexte**

Notice d'utilisation

Organisme considéré : Société LAMBDA  
 Entité(s) ou activité(s) spécifiquement considérée(es) : BU Industries Grands Comptes

Réponse

Descriptif / Commentaires

Société commerciale enregistrée au RCS  
 Statut juridique  
 Secteurs d'activité (Code NAF rev. 2, 2008 - Niveau 1 - Liste des sections ; Libellé)  
 Opérateur de services considérés comme critiques pour la nation ou la population  
 Opérateur de services bancaires à caractère systémique  
 Opérateur de transactions bancaires avec traitement de données de cartes bancaires  
 Etablissement bancaire  
 Société d'assurance/réassurance/courtage  
 Etablissement de santé  
 Hébergeur de données de santé  
 Propriétaire ou exploitant de site(s) en France  
 Propriétaire ou exploitant de site(s) classé(s) ICPE  
 Localisation du siège social  
 CA en millions d'euros  
 Nombre d'employés

opérateur d'importance vita  
 systematically important bank

Installations Classées pour  
 consolidé sur le dernier exercice  
 nombre de salariés permanents

**Index**

Etapes de la démarche

Correspondance avec la norme ISO 19600:2014 alignée sur la structure-cadre HLS (High Level Structure)

1. Domaine d'application	1.1 Connaissance de l'organisme et contexte
2. Références normatives	1.2 Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées
3. Termes et définitions	1.3 Mise en œuvre et application de la norme ISO 19600:2014
4. Contexte de l'organisme	1.4 Fonction de management de la conformité et principe de bonne gouvernance
5. Cadre de référence & évaluation des risques	1.4.1 Fonction de management de la conformité et principe de bonne gouvernance
6. Leadership	1.4.2 Intégration de la conformité
7. Planification	1.4.3 Fonction de leadership et engagement
8. Fonctionnement	1.4.4 Fonction de leadership et engagement
9. Amélioration	1.5 Rôle, responsabilités et autorités au sein de l'organisme

Annexe A : Listes et métriques  
 Annexe B : Autorités françaises de réglementation et de contrôle (instances nationales)  
 Annexe C : ISO 19600:2014 - Systèmes de management de la compliance / Compliance Management System (CMS)

**Cadre de référence & Evaluation des risques**

Notice d'utilisation

Domaines de compliance

PUB	ETH	DIG	SEC	RH	Com	Resp	Risq	Régl	Risque

Référentiel de compliance [Portée]

Origine / Portée

Applicabilité

1. Contexte (automatique)

Evaluation en l'état (net) au regard de la cible de compliance

Compliance Couverture Effort Coût

Niveau de la con impact global de

1	2	3	4
FR	Applicable		
FR	Applicable	2	2
UE	Applicable	1	3
UE	Applicable	3	3
FR	Applicable	2	3
FR	N/A		
FR	N/A		
FR	Applicable	1	1
UE	Applicable	2	3
US	N/A		
FR	Applicable	1	1
UE	Applicable	2	3
FR	N/A		
INT	N/A		
FR	Applicable	1	3
US	N/A		

Evaluation inhérente (brute) au regard de l'appréciation initiale

Risque Criticité Opportunité Attractivité

Perte de valeur / Création de valeur

Principaux interlocuteurs

(facultatif)

Responsable(s)

Principaux dispositifs de compliance en place

(facultatif)

Maîtrise Dispositif(s) Dispositif(s) gouvernanc checklist, tr

# L'outil d'auto-évaluation (Annexe C : référence normative)

ISO 19600:2014 - Systèmes de management de la compliance / Compliance Management System (CMS)



Papier/PDF  
(40 pages)

Adhérence normative de la démarche

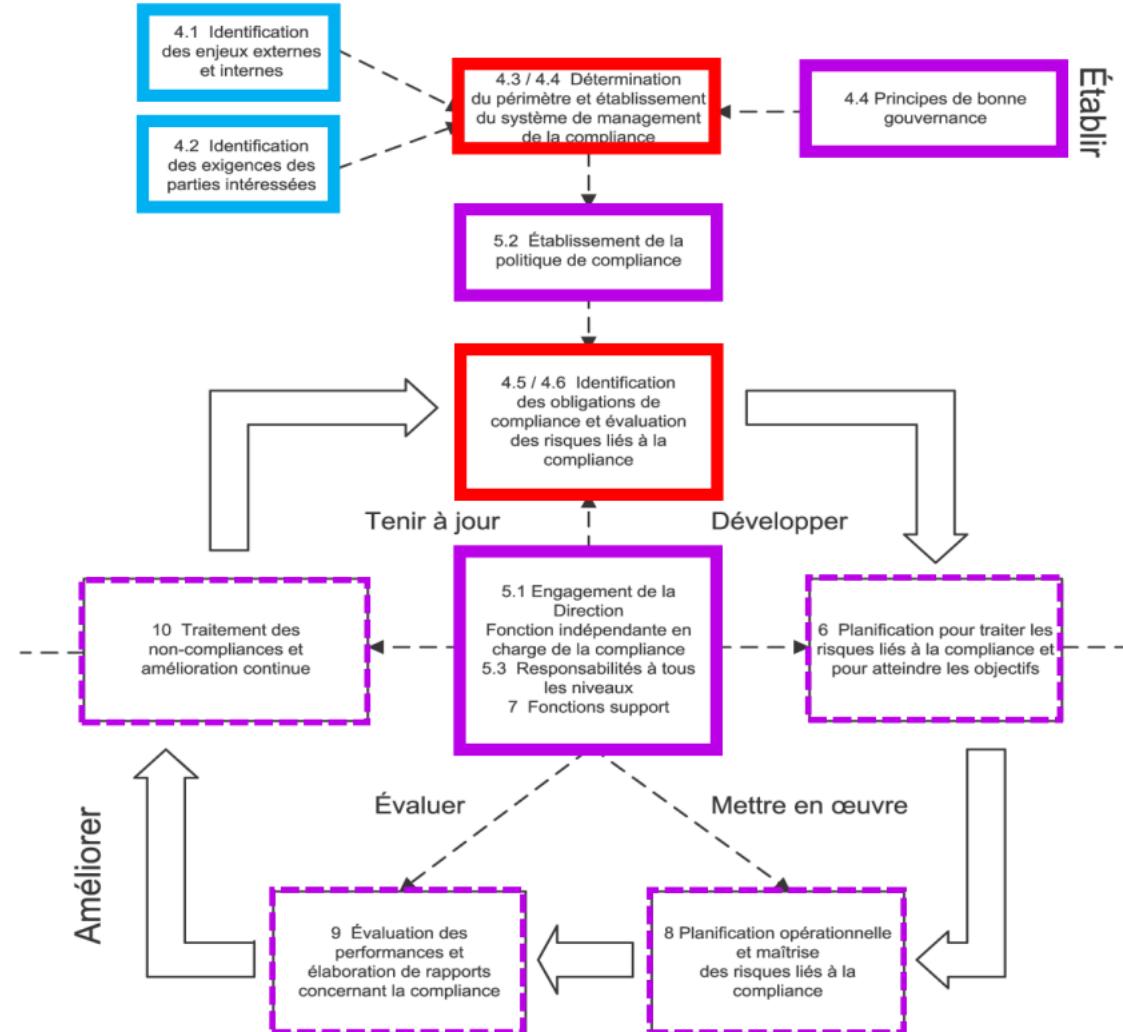
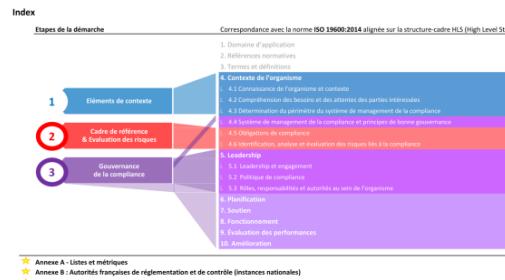


Figure 1 — Schéma d'un système de management de la compliance

# Quelques pistes de réflexion pour les prochaines étapes ...

## Bouclage des travaux

- ✓ Nouveaux points d'échange au sein du GT 2 de la commission « ERM360 »
- ✓ Harmonisation des livrables relatifs aux sujets 1 (*risk appetite*) et 2 (gouvernance compliance)
- ✓ Consolidation suite aux différents retours

## Restitution interne AMRAE

- ✓ Présentation informelle à la commission « ERM360 » (session du 15 mars pressentie)
- ✓ Présentation envisageable à la « Journée des Commissions » (Juin 2019)

## Mise à l'épreuve des livrables ( cercle de diffusion restreint)

- ✓ Proof of Concept (PoC) : test de l'outillage en situation, sur des périmètres opérationnels réels

## Consultation étendue sur la pertinence du contenu

- ✓ Aspects juridiques : soumission éventuelle à la commission « Responsabilités »
- ✓ Aspects outillage SIGR : échange éventuel avec la commission « Systèmes d'Information »
- ✓ Consolidation suite aux différents retours

## Publication effective des livrables

- ✓ A court terme : Publication des livrables sur la page de la commission « ERM360 » en accès restreint aux membres AMRAE
- ✓ Etude d'opportunité de publication conjointe avec l'IFACI d'une version éprouvée et consolidée



Ressources additionnelles

## **ANNEXES**

# Infographie liée à la compliance perçue par l'audit interne



FIG1 RISQUES LES PLUS SUIVIS PAR LE COMITÉ D'AUDIT



FIG2 PRINCIPAUX FACTEURS DE NON-CONFORMITÉ

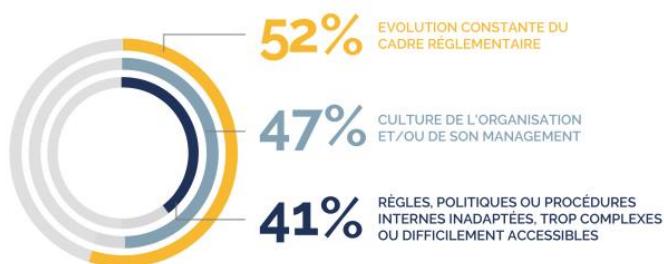


FIG3 PRINCIPAUX FREINS À LA MISE EN PLACE DU DISPOSITIF DE CONFORMITÉ



FIG 8 COUVERTURE DU RISQUE DE NON-CONFORMITÉ



# Pour approfondir ...



## La place du Risk Manager dans la mise en place des nouvelles réglementations *Loi Sapin II et devoir de vigilance*

Source : Rencontres 2018 – support Atelier B5

1

**ST051 COMPLIANCE ET GESTION DES RISQUES D'INTEGRITÉ : CORRUPTION, EMBARGO ET SANCTIONS**

NOUVEAU

<b>DURÉE</b> • 2 jours • 16 heures	<b>DATES</b> • 18, 19 octobre 2019	<b>LIEU</b> Paris	<b>NOMBRE DE PARTICIPANTS</b> 15 pers.	<b>PRIX</b> 1 340 € H.T. (adhésion AMRAE) 1 440 € H.T. (non adhérent) <small>Repas compris</small>	<b>PUBLIC</b> Risk Manager, auditeur interne, contrôleur interne. Toute personne en charge du dispositif de management des risques de l'entreprise.
<b>POINTS FORTS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contenu des interventions qui mêlent éléments théoriques, cas pratiques et retours d'expérience</li> <li>• Une vision opérationnelle de la compliance, qui puisse être mise en œuvre de manière pragmatique</li> </ul>					
<b>OBJECTIFS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprendre les principaux risques de non-compliance (corruption, fraude, sanctions, embargos)</li> <li>• Comprendre les principales normes juridiques, françaises et internationales</li> <li>• Maîtriser les éléments d'un programme de compliance : cartographie, procédures, audit de compliance, analyse de données</li> <li>• Savoir réagir en cas d'incident</li> </ul>					
<b>CONTENU</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Description des principaux risques de non-compliance (corruption, fraude, sanctions, embargos)</li> <li>• Principales législations applicables : Sapin 2, FCPA, UNRBA, OFAC, 4ème Directive...</li> <li>• Autorités compétentes et sanctions infligées en cas de non-compliance</li> <li>• Mise en place et renforcement du programme de compliance           <ul style="list-style-type: none"> <li>- Charte Ethique / Code de conduite</li> <li>- Cartographie des risques</li> <li>- Due diligences sur les tiers</li> <li>- Ligne d'aéole</li> <li>- Programme de formation</li> <li>- Audit de compliance</li> <li>- Monitoring du programme</li> <li>- Etc.</li> </ul> </li> <li>• Comment améliorer l'environnement de contrôle</li> <li>• Les outils technologiques au service de la compliance</li> <li>• Investigation en cas d'alerte : bonnes pratiques vs écueils à éviter</li> <li>• Collaboration avec les autorités en cas d'enquêtes ou de perquisitions</li> <li>• Echanges sur des cas concrets</li> </ul>					

1

AMRAE  
FORMATION

Inscriptions et sessions sur mesure sur [www.amrae.fr](http://www.amrae.fr) ou par tél. 01 42 59 33 20

17



# **Retour sur les rencontres AMRAE :**

**Stéphanie / Winfrey / Philippe**



Rencontres 2019

# **Le Risk Management dans la RSE**

Atelier C8 - 7 février 2019

**27<sup>èmes</sup> Rencontres du Risk Management AMRAE**

# Présentation

## Intervenants

**Anne-Gaëlle DELATTRE**

Risk Manager Groupe



**Marie-Axelle GAUTIER**

Directrice des Affaires Publiques



**Hervé MARZAL**

Directeur – Head of Risk Consulting  
Gérant de SAGERIS



## Modérateur

**Stéphanie CANINO**

Risk Manager  
Division Mines et Métaux



# Sommaire

1. Qu'est-ce que la RSE ? Quelle place dans l'organisation de l'entreprise ?
2. Les liens et interfaces entre Risk Management et RSE : exemple chez Valeo
3. RSE et Assurances : analyse de la situation

# Qu'est-ce que la RSE?

## La Responsabilité Sociale des Entreprises

Intégration **volontaire** des préoccupations **sociales et écologiques** des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec les **parties prenantes**.

*Être socialement responsable* signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais **aussi aller au-delà** et investir «davantage» dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes.



**Champ d'actions plus large que le développement durable et adapté aux enjeux de l'entreprise**

Livre vert sur la Commission Européenne, Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, COM (2001, 366)

# A retenir



- Evolution dans le temps du concept DD - RSE
- Appropriation en cours du sujet par les entreprises
- Une organisation qui se structure dans les entreprises – les entreprises se cherchent – socle commun pour les sociétés cotées avec le développement de la publication d'indicateurs RSE
- **La RSE devient stratégique et vient nourrir la cartographie des risques**

# A retenir



• Les exigences des parties prenantes sur les reportings extra-financiers sont de plus en plus élevées

- Les matrices de matérialité alimentent les cartographies des risques ERM
- La RSE peut devenir **une source de nouveaux risques** pour l'entreprise en cas de sous-performance, surtout si elle est mise en avant comme un axe stratégique
- C'est aussi une **opportunité** pour les entreprises :
  - de développer leur performance sur toute la chaîne de valeur plus globale de « l'entreprise étendue »,
  - de créer un avantage compétitif
  - de valoriser leur réputation et de mettre en avant leurs valeurs

# A retenir



- Une approche de souscription avant tout **sectorielle**, quelque soit la performance de l'acteur
- La RSE est vue comme la mesure d'un comportement en « bon père de famille »
- Une offre spécifique d'assurance orientée aujourd'hui PME-ETI et une **appréhension globale du profil d'entreprise** : RSE, Excellence opérationnelle et Résilience.

# CONCLUSION

- Evolution des réglementations relatives à la RSE
- Un sujet qui prend de plus en plus d'ampleur et sur lequel les entreprises s'organisent en l'intégrant dans leur stratégie
- Perspective :
  - quel impact (positif ou négatif) sur les entreprises et leur écosystème ?
  - la RSE est partie intégrante des risques et opportunités de « l'entreprise étendue »
  - évolution à suivre dans les années à venir



Rencontres 2019

# Gouvernance et gestion des risques occasionnés ou partagés avec des tiers (atelier B4)

27<sup>èmes</sup> Rencontres du Risk Management AMRAE

# Présentation

## Intervenants

Sonia CABANIS

**Deloitte.**

Associée Risk Advisory

Anne CHARON



Présidente Fondatrice

Laurent MAGNE



Responsable Risques et Contrôle Interne Groupe

## Modérateur

Philippe NOIROT



Directeur Adjoint Risk Management Groupe

# Définitions et enjeux

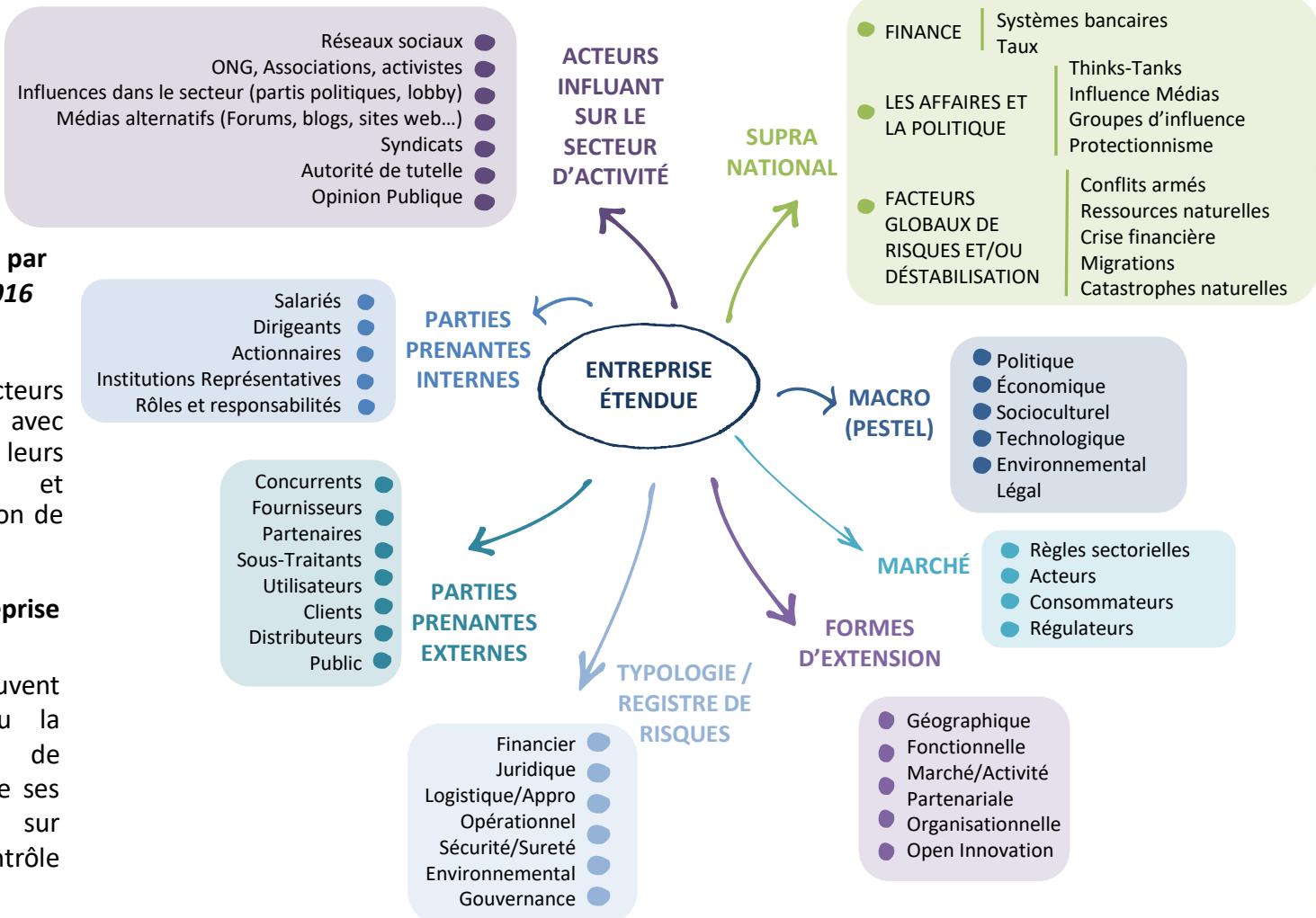
**Définitions proposées par l'AMRAE, Rencontres 2016**

## L'entreprise étendue

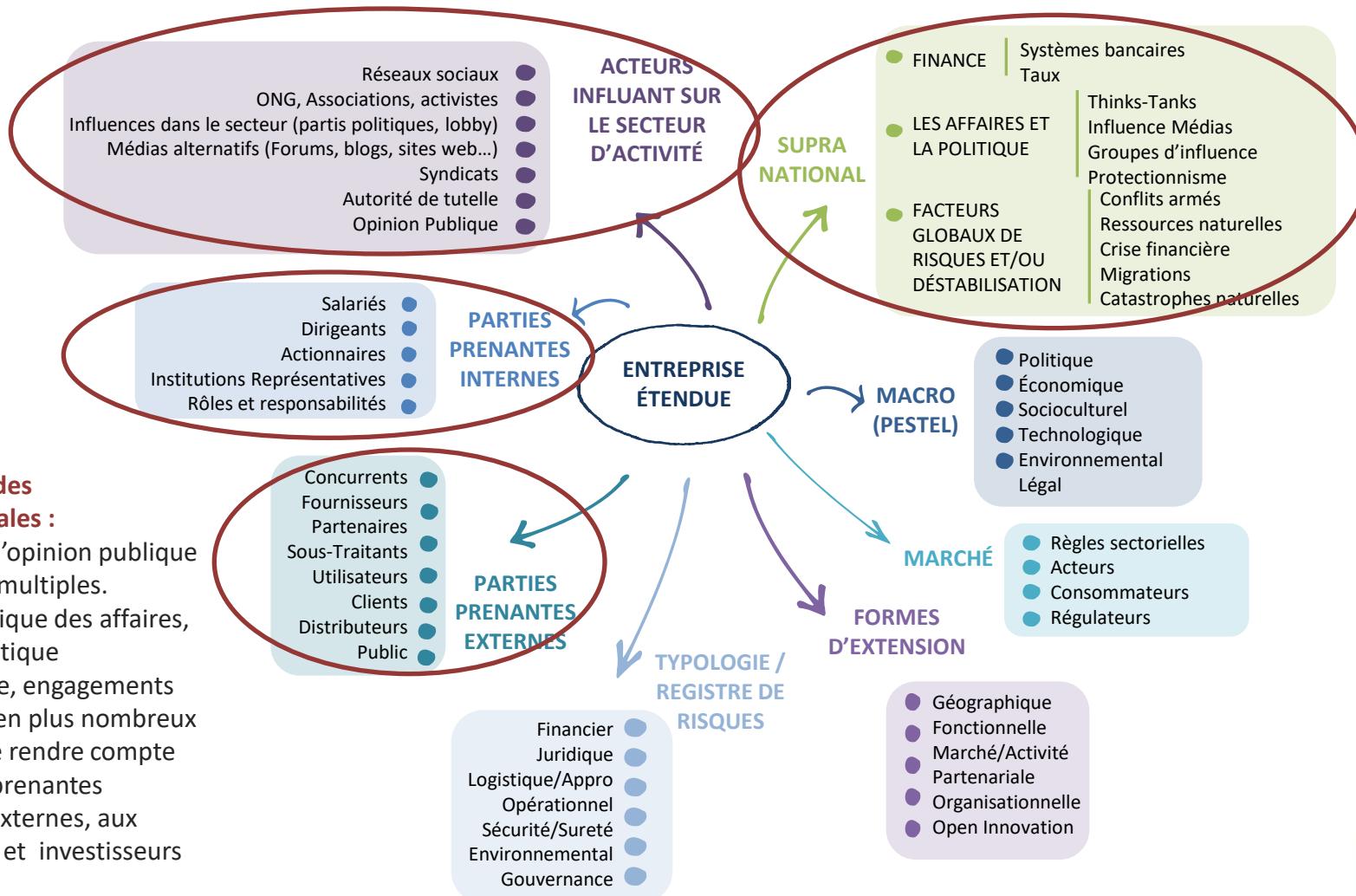
« Un ensemble d'acteurs divers en interaction avec l'entreprise, ayant leurs propres intérêts, et motivés par la création de valeur »

## Les risques de l'entreprise étendue:

« Evénements qui peuvent engager l'image ou la responsabilité de l'entreprise auprès de ses parties prenantes, sur lesquels elle a un contrôle limité »



# Exemples d'enjeux (5/5) en matière sociétale



## Enjeux

### → Croissance des attentes sociétales :

- Attentes de l'opinion publique et d'acteurs multiples.  
Exemple éthique des affaires, enjeux climatique
- Transparence, engagements RSE de plus en plus nombreux
- Nécessité de rendre compte aux parties prenantes internes et externes, aux actionnaires et investisseurs

# L'entreprise étendue, quelques chiffres



**55% des dirigeants** constatent une augmentation des risques liés aux tiers et **11% des dirigeants** jugent cette augmentation significative.\*



**42% des dirigeants** notent une exacerbation de leur niveau de dépendance aux tiers en 2018 tandis que **11% témoignent d'une augmentation significative** (très légère augmentation entre 2017 et 2018).\*



**FOCUS**  
RC Dirigeant



Une étude Deloitte\* révèle une **augmentation des risques liés aux tiers** tout en soulignant une **dépendance accrue** à l'égard des parties prenantes.

**7 dirigeants sur 10** estiment que les risques liés à la gestion de leur entreprise étendue sont en augmentation.\*

L'étude Deloitte a été réalisée auprès d'un millier de dirigeants d'entreprises issus de 15 pays représentant les cinq continents. Les industries suivantes sont couvertes par l'étude :

- Services financiers ;
- Energie & Ressources ;
- Secteur Public ;
- Technologie, Média & Télécommunications ;
- Produits de consommation & Produits industriels ;
- Santé et science de la vie.

# Contexte et facteurs d'amplification liés à l'entreprise étendue (1/2)

Dans un contexte de globalisation du monde des affaires, deux facteurs contribuent à l'amplification de l'entreprise étendue :

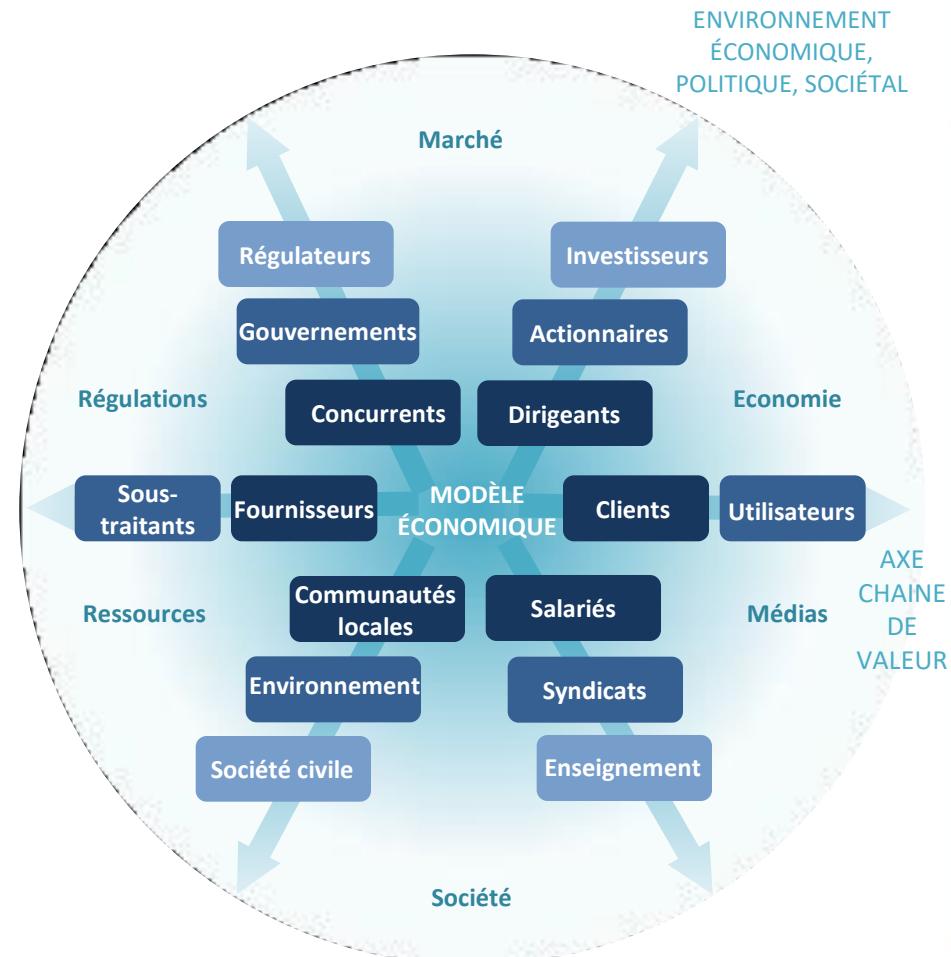
## 1. Externalisation

La focalisation des entreprises sur leur « cœur de métier » entraîne une externalisation d'une partie de la chaîne de valeur. Les tiers se multiplient et deviennent stratégiques.

## 2. Interconnexion & Immédiateté

La multiplication des réseaux de communication et la vitesse accrue de circulation de l'information exposent davantage les entreprises et leurs tiers tout en permettant à de nouveaux acteurs (parties prenantes externes) de gagner en influence.

➔ La sphère d'influence de l'entreprise s'étend et, avec elle, l'exposition des risques liés au tiers



### FOCUS

Risque hydraulique / ouverture aux parties prenantes

# Des réglementations contraignantes (2/2)

## Importance de la conformité aux règles RSE pour la réputation de l'entreprise étendue

- Parmi les engagements des entreprises sur les questions environnementales en 2017, c'est le **réchauffement climatique** qui a le plus marqué les esprits, dans un contexte de COP23 et de One Planet Summit.
- Aux Etats-Unis, plus de 300 grandes entreprises précurseurs se sont engagées sur les *Sciences Based Targets*. En France six grandes entreprises se sont lancées dans l'aventure : Atos, Capgemini, Kering, Gecina, Sopra-Steria et Danone.
- Le risque de réputation entraîne des pertes pécuniaires et d'exploitation et, met en jeu la responsabilité de l'entreprise et de ses dirigeants, susceptible de mettre en cause les garanties Dommages et RC de l'entreprise.



FOCUS  
TCFD

# Choix stratégiques et attentes des parties prenantes (1/2)

## CHOIX STRATEGIQUE

Les risques de l'entreprise étendue peuvent être « voulus »\* et faire partie de la stratégie d'entreprise. Il s'agit alors d'une prise de risques « raisonnée », alignée avec l'appétence aux risques de l'organisation.

## ATTENTES DES PARTIES PRENANTES

Au-delà de cette prise de risques stratégique, les opportunités résident également dans l'anticipation des attentes des parties prenantes

Tout au long de son cycle de vie une entreprise va chercher à s'étendre pour, par exemple :



TROUVER DE NOUVEAUX MARCHÉS



RÉDUIRE SES COÛTS DE PRODUCTION



INTEGRER DES PROJETS PLURI-PARTENAIRES



RENFORCER SON POTENTIEL HUMAIN & ELARGIR SON SPECTRE DE COMPÉTENCES



REDUIRE LES RISQUES ENDOGENES LOCAUX/NATIONAUX

# Pistes d'évolution

## Rappel : Définition des risques de l'entreprise étendue:

« Evénements qui peuvent engager l'image ou la responsabilité de l'entreprise auprès de ses parties prenantes, sur lesquels elle a un contrôle limité »

### EVOLUTION DE LA DEFINITION DE L'ENTREPRISE ETENDUE

- Intégrer la notion «**d'écosystème**», qui véhicule mieux les divers degrés d'interactions avec les Parties Prenantes
- Prendre en compte la notion de **création de valeur** au travers des diverses formes de chaînes de valeurs propres à chaque organisation.

### IDENTIFICATION DES ATTENTES DES PARTIES PRENANTES

- Mettre en place des cellules de surveillance
- Travailler en mode prévention (appréhender les contraintes éthiques clients, rechercher les impacts potentiels de décision ou d'absence de décision...)



# Points d'actualité

**Avancement des GT  
Actualités ERM et points divers  
Calendrier**

# GT1 : Gouvernance

Référentiels, culture, communication

## **Actualités**

- Gouvernance :
  - RSE : comité des parties prenantes
- Communication :
  - Après un premier Rapport intégré, Groupe PSA s'approprie les enjeux de l'integrated thinking sous un format audiovisuel  
<https://lnkd.in/gZcSscw>
- Déclaration de performance extra-financière :
  - La loi du 23 octobre 2018 relative à la lutte contre la fraude a étendu le scope initial de la DPEF : les entreprises cotées devront prendre en compte l'évasion fiscale

**N'hésitez pas à vous inscrire au GT1**

# GT2 : Les deux sujets en cours

PRIORISATION	Sujets	Problématique / enjeu	Livrables	Principaux intéressés
	<u><b>Sujet(s) de conformité :</b></u>			
PRIORITAIRE (GT2.2)	Risk Appetite (GT3)	Comment déterminer et évaluer l'appétence au risque ?	- Questionnaire - Tableau de formalisation du Risk Appetite	Winifrey Ghislain Jonathan
PRIORITAIRE (GT2.1)	Compliance éthique anti-corruption/RSE (Sapin 2, Loi devoir de vigilance, ...)	Comment évaluer et piloter la conformité ?	Méthodologie d'évaluation  Outil générique (trame Thierry)  + Cas spécifique	Coralie Samuel Thierry

## ***Sujet 1 Conformité (évaluation)***

Partage avec les membres de la Commission

## ***Sujet 2 : Risk Appetite***

En parallèle un groupe de travail a été lancé fin 2018 avec PWC : définir le risk appetite et répondre/contribuer aux travaux de l'IFA

=> Risque que l'outil du GT2 ne soit pas totalement en phase avec les travaux qui sortiront du groupe de travail (ERM 360/PWC), une analyse va être faite rapidement afin de déterminer si le GT2 :

- peut continuer à avancer (car complémentaire),
- doit s'intégrer au groupe de travail
- doit attendre la fin des travaux du groupe pour pouvoir produire et livrer un outil en parfaite cohérence et adéquation.

# GT3 : Tendances et évolutions

## stratégie, risk appetite, approches intégrées

Participants : Stéphanie, Winifrey, Thibault, Sylvie, *Clarisse Thionville, Anne-Laure Cros*

- ✓ Meeting de rentrée le 22/11
- [définition des objectifs 2018/2019](#)

- 1) Rôle du RM dans le programme de transformation  
*la transfo : 1 projet comme 1 autre ?*  
[Prochain meeting planifié le 8/01](#)

- 2) Risk management & RSE – quelles interactions ?  
*Comment raccrocher la carto RSE à la carto des risques majeurs ?*  
*La RSE au cœur de la stratégie des entreprises : risques/opportunités*

- ✓ Autres sujets identifiés  
[Référentiel – EBIOS Risk Manager](#)

Une tendance de fonds : rapprochement Audit/risques/contrôles  
NIST framework IT : évolution de la maturité des contrôles IT

- ✓ Travail IFA / AMRAE / PwC  
*Rapport final : pouvoir préciser la notion de risk appetite*  
*défini dans la note IFA de janvier 2016*

▷ **Livrable** : Doc synthétique complément méthodologique de la note à destination des parties prenantes (administrateurs, RM, COMEX, opérationnels de la 1ere ligne,..)

- ▷ **Thématisques :**
- Définition
  - Déclinaison
  - Communication / Mise en œuvre du risk appetite

# GT4 (provisoire) :

## Risques de l'entreprise étendue

Objectif : publication courant 2019



### Avancement

- Rédaction en cours
- Illustration par des cas publics simulés dans un cas pédagogique

### Contrat de partenariat Deloitte en cours

### Membres du GT 4 :

- Fanny Dreyfous-Ducas / Patrick Lheureux / Denis Zandvliet / Philippe Noirot
- Apport ponctuel possible de Léopold Larios / François Beaume sur la partie sous-traitance IT, Anne Charon sur la partie Assurabilité

# Actualités et points divers

- ALLIANZ : Baromètre des risques
  - [Accéder au rapport](#)
- FFA : Baromètre des risques émergents
  - [Accéder au baromètre](#)
- EbioS
  - [Complément d'information](#)

# Calendrier

- Prochaines commissions ERM 360
  - 10/05/2019 :
    - Facteurs humains (Heuristique, Biais cognitifs ...)
    - Projet de publication sur les risques de l'Entreprise étendue
    - Thème à choisir parmi ceux mentionnés ci dessous
- Autres dates 2019
  - LUNDI 8 juillet de 9 h à 12h : sujet envisagé Risk management dans un ministère (Cercle du management des risques du secteur public)



# **Rappel : Feuille de route 2018/2019**

# 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
  - RSE
  - culture d'entreprise en matière de risques
- 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 **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, approches intégrées audit, contrôle et risque**, ou encore arrivée **du reporting intégré**.
- Animer des sessions **d'échanges entre les adhérents** complétées par des interventions d'experts lorsque cela est possible
- Développer le partage de ses travaux et réflexions avec l'ensemble des adhérents, au travers de **publications, de prises de positions, ou de contenus scientifiques** lors des séminaires. Par exemple, l'ouvrage sur la communication des risques, publié en 2017, inclut une contribution de la commission en particulier sur le top 10 des documents utiles.

# Organisation de la commission

La commission ERM360 se compose de 3 groupes de travail permanents pour structurer (quoi ?), mettre en œuvre (comment ?) et explorer (vers où ?).

- |   |  |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li><b>1. Gouvernance</b> : référentiels, culture et communication</li><li><b>2. Pratiques</b> : processus, méthodes, outils</li><li><b>3. Évolutions</b> : risque et stratégie, risk appetite, approches intégrées</li></ol> | <p>Valérie Bonnel</p> <p>Winifrey Caudron</p> <p>Sylvie Mallet</p> |
|---|--|

Des groupes de travail ponctuels peuvent s'y ajouter. Ainsi en ce moment:

- |   |                        |
|---|------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"><li><b>4. Risques de l'entreprise étendue</b> (y compris les effets des lois Sapin II, devoir de vigilance, GDPR)</li></ol> | <p>Philippe Noirot</p> |
|---|------------------------|

# Feuille de route de la commission ERM360 : sujets transverses

- **Risques et projets :**
  - **Aspects stratégiques et transformation GT3**, Aspects prise de décision GT1, aspects méthodologie GT2
- **Approches intégrées Audit Contrôle Risque**
- Évaluation de l'efficacité des dispositifs
- Culture d'entreprise en matière de risque
- Impacts sur ERM de Intelligence artificielle et Blockchain
- Évolution vers le prédictif

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

Priorités 2018/2019

# Feuille de route détaillée des Groupes de Travail

- Focus du GT1 Gouvernance :
  - **Loi Pacte, code AFEP/MEDEF**, benchmark devoir de vigilance/rapport intégré, gouvernance risques cyber,
- Focus du GT2 Pratiques :
  - **Sujets prioritaires (cf feuille de route détaillée), tendances émergentes en matière de cartographie**, risques comptables et financiers, risques ETI,
- Focus du GT3 Évolutions :
  - **Risk Appetite (IFA), Risques et projets (stratégie / transformation), Rapprochement RM/RSE**, Gestion des opportunités, Risques émergents / Risk2030, TdB des risques,
- Focus du GT4 risques de l'entreprise étendue
  - Préparation d'une publication

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



# Feuille de route commission ERM360 : synoptique

GT1

GT2

GT3

GT4

Évaluation efficacité dispositifs

Approches intégrées audit contrôle risque

Culture d'entreprise en matière de risques

Impacts intelligence artificielle et blockchain sur métier ERM

Évolution vers le prédictif

Risques et projets

Prise de décision

Méthodologie

Stratégie / transformation

Loi Pacte

Sujets sur feuille de route

Risk Appetite IFA

Code AFEP / MEDEF

Risques ETI

Rapprochement ERM/RSE

Gouvernance des risques cyber

Tendances émergentes sur les cartographies

TdB risques (indicateurs)

Benchm. rapport intégré / devoir de vigilance

Risques compta/finance

Opportunités / risques émergents / risk2030

Évolution rôle ERM (prise de risque, risque brut, présence)

Priorités 2018/2019