



# COMMISSION ERM360

Réunion de rentrée

18 septembre 2019 - 9h/12h



# Agenda

- La Commission ERM360 - 9h / 10h
  - Organisation et gouvernance
  - Feuille de route 2019/2020 pour partage et échanges
  - Q/R : vos attentes et suggestions en tant que membres
  - Actualités
  
- Intervention d'ARENGI : étude RISKS 2030 - 10h / 12h
  - Introduction
  - Retour d'expérience sur la V1 : présentation, applications pratiques, Q/R
  - Brainstorming sur la mise à jour des thématiques (étude V2)



# La Commission ERM360

## 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, nouvelles réglementations, nouvelles technologies : IA, big data, nouveaux risques...),
- Faire le lien avec la thématique GRC (Gouvernance, Risques et Compliance)

## Gouvernance

- Présidence : Sylvie Mallet
- Vice-Présidents : Stéphanie Canino, Winifrey Caudron, Thibault Bulabois
- Conseillers spéciaux : Valérie Bonnel et Philippe Noirot

## Rappel des règles de fonctionnement de la commission

- Participer aux échanges et débats pour contribuer à une réflexion collective,
- Respecter la confidentialité des échanges,
- Assister régulièrement aux réunions de la commission,
- Collaborer aux groupes de travail

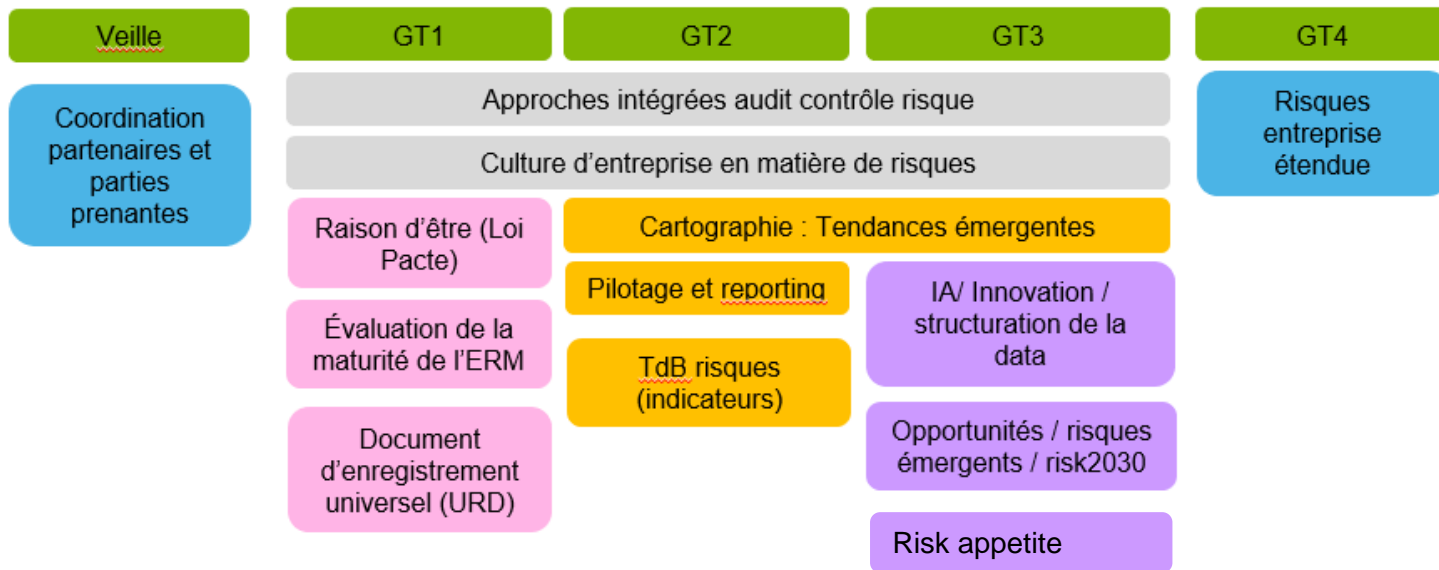
# La Commission ERM360

## Organisation

- ✓ La commission est structurée en 4 groupes de travail chacun adressant une thématique dédiée.
- ✓ Un nouveau pôle Relations Parties Prenantes est créé

	Thèmes	2019/2020
GT1	Gouvernance, Référentiels, Communication	Stéphanie Canino
GT2	Pratiques, Méthodes, Outils	Winifrey Caudron
GT3	Evolutions et stratégie	Thibault Bulabois
GT4	Risques de l'entreprise étendue	Philippe Noirot
Relations parties prenantes	Veille/coordination partenaires internes externes	Valérie Bonnel

# Articulation des groupes de travail



# Feuille de route détaillée 2019 / 2020

## GT1 – Gouvernance, Référentiels, Communication

### Bilan 2018/2019

- **Élaboration d'un outil d'évaluation de la maturité de la gestion des risques**, présenté à la Journée des Commissions :
  - 30 questions (25 questions fermées et 5 questions ouvertes),
  - 7 composantes :
    - ✓ Gouvernance ERM
    - ✓ Stratégie et gouvernance d'entreprise
    - ✓ Continuité d'activité et gestion de crise
    - ✓ Conformité (Compliance)
    - ✓ RSE
    - ✓ Communication
    - ✓ Contrôle interne et audit interne
  - 4 niveaux de maturité
- Outil en attente de validation par l'AMRAE pour élargir la diffusion du questionnaire et consolider les réponses afin de collecter les bonnes pratiques et les facteurs clé de succès en matière de management global des risques.





# GT1 – Gouvernance, Référentiels, Communication

Proposition de sujets à adresser cette année :

- ✓ **Revue du modèle des Trois lignes de maitrise**
  - suivi de la consultation IIA. Planning : d’ici fin d’année
- ✓ **URD** (Document d’enregistrement universel), nouveau format européen du Document de référence, applicable depuis Juillet 2019 et qui modifie significativement le chapitre 5 sur les risques
  - Livrable proposé : intervention envisagée de l’AMF en commission ; note sur les écarts DDR/URD pour aider les RM à rédiger le chapitre sur les risques. Planning : Décembre 2019
- ✓ **la loi Pacte**, et les conséquences pour les entreprises (définition de la « raison d’être », lien avec les risques Ethique/RSE)
  1. État des lieux de la prise en compte de la nouvelle loi par les entreprises,
  2. Quelles incidences sur la cartographie des risques/opportunités ?
  3. Livrable proposé : contribution à un atelier des Rencontres, intervention d’une personne de l’ORSE ou autre organisme en lien avec la RSE (C3D, Novethic...). Planning : février/mars 2020
- ✓ **ISO 31022** en préparation (management des risques juridiques)
  - Livrable proposé : coordination sur le sujet avec l’AFNOR. Planning : mars 2020

# GT1 – Risk Management et référentiels

Sujet	Livrable	Planning	Groupes de travail /Contributeurs
Revue du modèle des Trois lignes de maitrise	Suivi de la consultation IIA – article atout risk?	Novembre 2019	
URD (Document d'enregistrement universel)	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Intervention de l'AMF en commission</li> <li>* Note sur les écarts DDR/URD pour aider les RM à rédiger le chapitre sur les risques</li> </ul>	Décembre 2019	
Conséquences de la loi Pacte	Intervention d'une personne de l'ORSE ou autre organisme en lien avec la RSE	Fev/mars 2020	
Norme ISO 31022 en préparation (risques juridiques)	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Coordination sur le sujet avec l'AFNOR</li> <li>* Intervention en commission</li> </ul>	Mars 2020	



## **GT2 : Méthodologie et outils**



# Rappel des objectifs de production

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

- détecter les nouveaux risques,
- se mettre en conformité,
- 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.

## 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.)

# Bilan 2018/2019

En 2018/2019, 8 sujets principaux identifiés dont 6 évalués comme prioritaires.

6 membres répartis en deux sous groupe

Sujets retenus :

PRIORISATION	Sujets	Problématique / enjeu	Livrables
	<u><i>Sujet(s) de conformité :</i></u>		
<b>PRIORITAIRE (GT2.2)</b>	Risk Appetite (GT3)	Comment déterminer et évaluer l'appétence au risque ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Questionnaire</li> <li>- Tableau de formalisation du Risk Appetite</li> </ul>
<b>PRIORITAIRE (GT2.1)</b>	Compliance éthique anti-corruption/RSE (Sapin 2, Loi devoir de vigilance, ...)	Comment évaluer et piloter la conformité ?	Méthodologie d'évaluation <i>Outil générique (trame Thierry)</i> + Cas spécifique

**En coordination  
avec le GT3**

**Présenté à la  
JDC 2019**  
(En cours de  
finalisation pour  
diffusion)

# Proposition de feuille de route 2019/2020

Sujets	Problématique / enjeu	Livrables	Principaux intéressés
<b>Cartographie des risques</b>	Comment réaliser une cartographie des risques et la restituer selon l'auditoire ? <b>Bonnes pratiques et enjeux de la cartographie de demain.....</b>	Guide pratique sur les métriques, catégories de risques, modèles de présentation, mettre en évidence l'interaction entre les risques d'une même cartographie, etc. Partage sous la forme d'une Newsletter : Bonnes pratiques et enjeu de la cartographie de demain.....Moyen de maitrise réduction probabilité de survenance / réduction impact ??? Métrique : nécessité et la faisabilité de quantifier (plutôt que de qualifier, avec l'insuffisance du « vert – jaune -rouge) est connue....	
<b>La fonction de risque management</b>	La fonction RM n'est pas encore suffisamment valoriser en sein des entreprises (positionnement, gouvernance, apports / coût, etc.) La cartographie devient un outil reconnu et de plus en plus exigé, les ressources en contrôle interne également, <b>alors comment rendre plus visible et essentielle la fonction de RM ?</b>	Etude, analyse, <b>proposition d'outils (TDB, indicateurs, etc.)</b> , fiche de poste, les points de contrôles relatifs au position du RM sur la second ligne de maitrise, etc. Partage sous forme de newsletter	



# **GT3 : Evolutions & Stratégie**

## GT3 : Evolutions & Stratégie

Thématique	Mots-clé	Output	Echéance	Contributeurs ?	GT1	GT2	GT4
<b>#01 – Risk appetite</b> (voir focus)	<i>Formalisation</i>	Prise de position AMRAE	Fev 2020	Clos		X	
<b>#02 – Risques émergents</b>	<i>Risques 2030</i>	Présentation Arengi 2030 + Outils pour les RM	T4 2019	A compléter en séance			X
<b>#03 – Cartographie(s) des risques : quelle articulation ?</b>	<i>RSE, Sapin II, Conseil d'Administration</i>	Pro/cons des différents modèles → Article Atout Risk	T2 2020	A compléter en séance	X	X	
<b>#04 – Risques et IA/Data</b>	<i>Outils du RM</i>	Présentation Best practices à la JDC	T2 2020	A compléter en séance	X	X	





## **GT3 bis : Publication sur l'appétence au risque**



# Objectif et organisation

AMRAE a lancé un groupe de travail composé de :

- Philippe NOIROT, Directeur Adjoint Risk Management Groupe, Orange
- Stéphanie CANINO, Risk Manager Groupe, Eramet
- Winifrey CAUDRON, Risk Manager, Groupe Up
- Laurent MAGNE, Responsable des risques et du contrôle interne, EDF
- Sylvie MALLET, Responsable Risk Management et Compliance, BNP Paribas
- Julien MULLER, PwC
- Imen KHALFALLAH, PwC
- Diane LIPSZYC, PwC

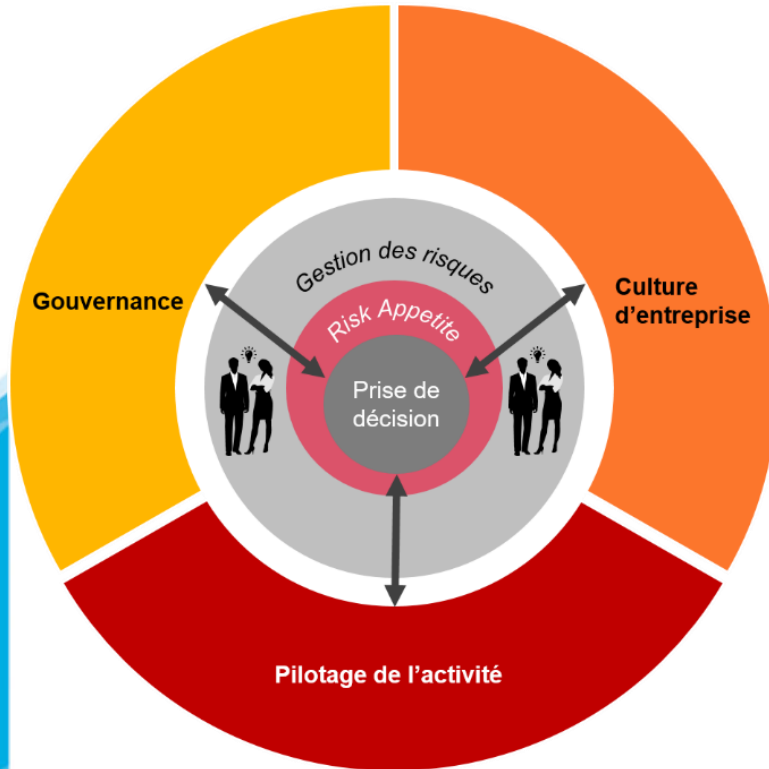
L'objectif est de publier une prise de position AMRAE sur le sujet pour apporter la vision du Risk Manager, tout en soulignant son rôle dans la détermination du Risk Appetite et sa mise en œuvre au sein de l'entreprise.

Cette publication fait suite :

Au rapport publié en 2016 par l'IFA sur le rôle du Conseil dans la détermination du Risk Appetite,

Au COSO ERM publié en 2017.

# Le cadre de l'appétence au risque



- La Gouvernance définit les rôles et responsabilités en matière de détermination du *Risk Appetite*
- Le *Risk Appetite* permet à la Gouvernance de s'assurer que les décisions sont prises conformément aux attendus
- La culture d'entreprise dépend en parti de son secteur d'activité
- La culture d'entreprise et le *Risk Appetite* doivent être alignés afin d'atteindre les objectifs stratégiques qui ont été définis
- La culture d'entreprise permet d'intégrer le *Risk Appetite* au cœur du processus décisionnel
- Le *Risk Appetite* donne des indicateurs permettant de piloter la prise de décision
- Le *Risk Appetite* permet de s'assurer que les objectifs sont atteints dans les limites fixées
- La gestion des risques donne le cadre méthodologique permettant la détermination du *Risk Appetite*
- Le *Risk Appetite* permet d'encadrer la prise de risques



# Avancement et calendrier

- Phase de relecture pendant l'été
- Prise en compte en cours des remarques faites en relecture
- Réunion à venir : finalisation par le groupe de travail puis réunion de validation AMRAE / PwC
- Publication à suivre d'ici les Rencontres ?



## **GT4 : Les risques de l'entreprise étendue**



# Objectif, organisation, avancement

AMRAE a lancé un groupe de travail en partenariat avec Deloitte composé de Philippe Noirot, Patrick Lheureux, Denis Zandvliet, Fanny Dreyfous-Ducas et Sonia Cabanis.

L'objectif est de publier un livre dans la collection « Maitrise des Risques » reprenant les aspects pratiques de la gestion des risques dans tous les types d'extensions de l'entreprise (au sens large).

## Principales phases préalables

- Définition du périmètre
- collecte et échange d'idées,
- structuration du plan,
- création d'exemples types anonymisés sur la base de cas réels pouvant servir dans les formations AMRAE (cas Gold)
- Création de schémas conceptuels

## Travaux en cours dans la phase actuelle :

- Finalisation de la rédaction
- **Appel à contribution d'experts**
- **Collecte de paroles de risk managers**

Le début de la phase de relecture est envisagée en fin d'année.



## **Relations Parties Prenantes**

# Relations Parties Prenantes - Partenaires

Liens à renforcer	Liens à développer	Liens à maintenir
* <b><u>Gouvernance, Approches intégrées, Raison d'être, Document URD, référentiels (GT1) :</u></b>		
IFACI <a href="https://www.ifaci.com/">https://www.ifaci.com/</a> Approche intégrée (Risques, Audit et Contrôle internes)	IFA -> Gouvernance (+ GT3) <a href="https://www.ifa-asso.com/">https://www.ifa-asso.com/</a>	AFNOR/ISO-> ISO 31000 <a href="https://normalisation.afnor.org/">https://normalisation.afnor.org/</a> <a href="https://www.iso.org/fr/home.html">https://www.iso.org/fr/home.html</a>
	CLIFF <a href="https://cliff.asso.fr/">https://cliff.asso.fr/</a> reporting intégré AMF -> URD <a href="https://www.amf-france.org/">https://www.amf-france.org/</a> URD	
	ORSE->DPEF, raison d'être <a href="https://www.orse.org/">https://www.orse.org/</a> C3D ->DPEF <a href="http://www.cddd.fr/">http://www.cddd.fr/</a>	



# Relations Parties Prenantes - Partenaires

Liens à renforcer	Liens à développer	Liens à maintenir
<b>* <u>Pratiques, méthodes et outils (GT2)</u></b>		
Club Ebios <a href="https://club-ebios.org">https://club-ebios.org</a> ->risques numériques ANSSI <a href="https://www.ssi.gouv.fr">https://www.ssi.gouv.fr</a>	AFCDP <a href="https://afcdp.net/">https://afcdp.net/</a>	Club de la continuité d'activité <a href="https://www.clubpca.eu/">https://www.clubpca.eu/</a>
	AFA -> carto Sapin 2 <a href="https://www.agence-francaise-anticorruption.gouv.fr/fr">https://www.agence-francaise-anticorruption.gouv.fr/fr</a>	Club des pilotes de processus <a href="https://pilotesdeprocessus.org/">https://pilotesdeprocessus.org/</a>
	CDSE <a href="https://www.cdse.fr/">https://www.cdse.fr/</a>	

# Relations Parties Prenantes - Partenaires

Liens à renforcer	Liens à développer	Liens à maintenir
<b>* <u>Evolutions et stratégie (GT3)</u></b>		
	IFA -> Risk Appetite <a href="https://www.ifa-asso.com/">https://www.ifa-asso.com/</a>	FERMA <a href="https://www.ferma.eu/">https://www.ferma.eu/</a> AIRMIC <a href="https://www.airmic.com/">https://www.airmic.com/</a>
	Cercle de la Compliance <a href="https://www.lecercledelacompliance.com/">https://www.lecercledelacompliance.com/</a>	
	Cercle Ethique des affaires <a href="https://www.cercle-ethique.net/">https://www.cercle-ethique.net/</a>	
	Institut du Risk & Compliance <a href="https://www.institutriskcompliance.com">https://www.institutriskcompliance.com</a>	
	Cercle Montesquieu <a href="https://www.cercle-montesquieu.fr">https://www.cercle-montesquieu.fr</a>	
	ACFE <a href="https://www.acfe.com/">https://www.acfe.com/</a>	

# Relations Parties Prenantes - Partenaires

- Vous êtes membre d'une organisation en lien avec la gestion des risques,
- Vous êtes invité à des événements où la thématique Risques est abordée,
- Vous avez lu une publication pertinente pour les Risk Managers

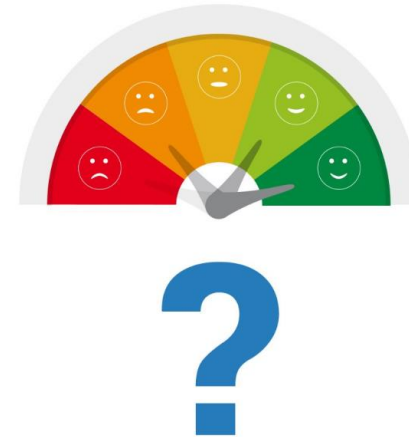
n'hésitez pas à nous le signaler

Coordination : [valerie.bonnel@seqens.fr](mailto:valerie.bonnel@seqens.fr)



A vos réseaux !!!

## Vos attentes et suggestions en tant que membres





# Actualités

## ✓ A vos agendas ! Prochaines dates de la commission

- Vendredi 25 octobre 2019 9H / 12H
- Vendredi 13 décembre 2019 9H / 12H
- Vendredi 27 mars 2020 9H / 12H
- Vendredi 15 mai 2020 9H / 12H
- Vendredi 03 juillet 2020 9H / 12H



# Evènements Partenaires

- IFACI
  - Conférence annuelle 14/15 novembre <https://conference-ifaci.com/>
  - Réunions mensuelles <https://www.ifaci.com/communaute/rencontrer/reunions-mensuelles/>

- FERMA 2019 [FERMA Risk Management Forum](#), Berlin 17-20 Novembre 2019

## AIM For Future , Entering a new dimension in risk

- Can partnership with cyber regulatory agencies help strengthen cyber resilience ?
- The Risks and Opportunities of Big Data and AI: how can you make the most out of these technologies?
- #Changing Risk - a forum showcasing new thinking in risk management

### FERMA Workshops

Future of the captive model:  
showing value creation →

Don't let a supply chain open the  
door to cyber criminals →

From data to AI: the new scope of  
the risk manager in 2020 →

- AIRMIC ERM forum 9 octobre 2019 <http://airmicerm.com/>



## Relations Parties Prenantes - Veille

- Etude annuelle produite par 8 instituts européens de l'audit sur le top 10 des risques en entreprise pour 2020 <https://www.eciia.eu/wp-content/uploads/2019/09/Risk-in-Focus.pdf>
- Participation à la consultation sur l'évolution du modèles des 3 lignes de maîtrise <https://global.theiia.org/about/about-internal-auditing/Pages/Three-Lines-of-Defense-Review-Exposure-Document-and-Survey.aspx>

Open 20 June–19 September 2019



## Intervention d'Arengi

# RISKS 2030



# MERCI