



COMMISSION ERM360

27 Mars 2020 - 9h/10h30



Agenda

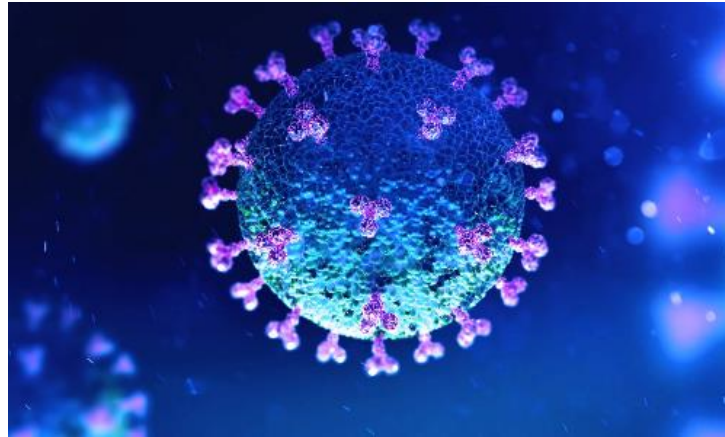
- Échange sur les conséquences opérationnelles de la crise du Covid-19
- Intervention de L. Bollaert
Head of Trade Credit, Political risk, Surety and M&A solutions – Aon France

Disponibles sur le site avec le compte-rendu

- Avancement des groupes de travail
- Actualités

Echange

Conséquences opérationnelles de la crise du Covid-19





Gestion de crise

- Quel rôle pour le risk manager ? Partie prenante ou conseil externe
- Résilience du dispositif dans la durée (rotation d'équipe, anticipation d'équipes malades et back-up, aspects matériels...)
- Impacts sur la gouvernance et pour les dirigeants

Plan de continuité d'activité

- Nécessité de les utiliser (si existants),
- Assurer la continuité des activités essentielles (notamment celles relatives aux paiements et à la trésorerie)
- Adaptation nécessaire au regard de l'ampleur de la crise et des perspectives de prolongement
- Décalage théorie / mise en œuvre => à prendre en compte dans les lessons learned post crise



Enjeux RH

- Sécurité des équipes : mesures de précaution avant/pendant/après le confinement, gestion des expatriés, suivi des voyageurs, accompagnement des personnes en quarantaine
- Prise en compte des conséquences psychologiques
- Gestion de la continuité d'activité (remplacement des employés absents, recours aux heures supplémentaires, modification de l'organisation du travail afin de gérer les désorganisations éventuelles).
- Gestion du télétravail / nouvelle organisation de l'activité
- Activité partielle
- Information et communication

Enjeux autour de la Supply Chain

- Identifier les impacts sur les clients/fournisseurs principaux et sur les contrats/commandes majeurs
- Qualifier au plus tôt les décalages/ reports / annulations et impacts sur la production/réalisation de la prestation
- Analyser les problématiques de dépendance avec l'écosystème (ex : livraisons dans des points de vente proches des domiciles et non plus des lieux de travail, arrêt de la production d'usine d'emballage)
- Identifier les restrictions applicables dans les différents pays (épidémie à différents stades)
- Lancer un update du budget pour disposer d'un état des lieux : procéder rapidement aux arbitrages nécessaires et financer les actions / projets prioritaires

Enjeux contractuels et juridiques

- Cas de force majeure et MAC clause (Materials Adverse change)
- Etat des lieux : identifier les clients / fournisseurs pour lesquels cette situation affecte les contrats
- Analyser les contrats existants : quelle clause ? Pénalités / révision des prix possible ? Assurances des prestations ?
- Informer les partenaires commerciaux dès que des retards sont connus
- Négocier par écrit pour formaliser et encadrer les éventuels risques futurs
- Anticiper les pénalités et les litiges (en particulier en contexte de récession)



Enjeux réglementaires

➤ Continuité d'activité pour les Opérateurs d'importance vitale (OIV) et Opérateurs de service essentiels (OSE)

➤ Communication nécessaire pour les sociétés soumises à l'URD
(note de l'AMF du 23/3)

<https://www.amf-france.org/fr/actualites-publications/actualites/deposits-des-documents-denregistrement-universels-et-regles-dinformation-permanente-dans-le-contexte>

Enjeux IT et sécurité de l'information

- Stabiliser les infrastructures, les systèmes et les processus critiques
 - ⇒ report des opérations d'upgrade, maintenance, mise en production non critique
- Accompagner la nouvelle organisation (télétravail, outils digitaux , gestion de la confidentialité des données...)
 - ⇒ Attention au shadow IT et aux données sensibles manipulées à la maison
- Être en alerte face à l'augmentation des cyber attaques (dénî de service, hameçonnage,..)
- Améliorer la capacité à gérer un trafic plus important sur les sites web et les applications destinés aux clients, déploiement d'outils en libre-service , capacités de réponse vocale interactive pour les besoins d'assistance des client



Se préparer à la reprise

- Anticiper les conditions de reprise : conditions sanitaires, délais de remise en route des chaînes de production, évolution des contrats
- Etablir les priorités (investissements / projets / clients prioritaires)
- Accélérer la transformation de nos organisations pour en faire un avantage compétitif
- Etablir les lessons learned de cette situation inédite et complexe
- Conséquences dans nos cartographies des risques ?

Intervention

L.Bollaert

Head of Trade Credit, Political risk, Surety and
M&A solutions – Aon France



Compléments

amrae.fr espace COVID-19



Prochaines dates de la commission

A vos agendas !

- **Vendredi 15 mai 2020 9H / 12H**
- Vendredi 03 juillet 2020 9H / 12H

Merci
de
votre
participation

Avancement des groupes de travail

Groupes de travail et participants

GT1 - Gouvernance, Référentiels, Communication

- Hermance VERIER
- Anne-Gaëlle DELATTRE
- Clémence DE VRIES
- Emmanuel POIRIER
- Fanny DREYFOUS DUCAS
- Stéphanie CANINO

Inscriptions
clôturées

GT2 -Pratiques, Méthodes, Outils

- Nathalie JEAN-AUGUSTIN
- Jérémy RENARD
- Sylvie MALLET
- Ghislain MEDOU
- Samuel WEIGEL
- Winifrey CAUDRON
- Aliénor SENARD

Inscriptions
clôturées

GT3 - Evolutions et stratégie

- Clémence DE VRIES
- Philippe PACE
- Julien AUVRAY
- Thibault BULABOIS

Inscriptions
clôturées

GT3 bis – Risk appetite

- Sylvie MALLET
- Winifrey CAUDRON
- Stéphanie CANINO
- Laurent MAGNE
- PwC (Julien MULLER / Diane LIPSZYK / Imen KHALFALLAH)

Inscriptions
clôturées

GT4 – Entreprise étendue

- Patrick LHEUREUX
- Denis ZANDVLIET
- Fanny DREYFOUS DUCAS
- Deloitte (Sonia CABANIS)

Inscriptions
clôturées



GT1 – Gouvernance, référentiels, communication

Travaux sur le Document d'Enregistrement Unique (URD)

- Membres du groupe de travail :

Anne-Gaëlle Delattre, Fanny Dreyfous-Ducas, Hermance Verier, Clémence de Vries, Emmanuel Poirier, Stéphanie Canino

- Livrable diffusé début février 2020 :

Guide pratique sur le Chapitre “facteurs de risque” du document d'enregistrement universel, à destination des Risk Managers

Distribué en format papier lors de l'Atelier des Rencontres 2020 sur l'Actualité ERM

GT1 – Gouvernance, référentiels, communication

Points de vigilance

Communication sur les risques - Etat des lieux

CHAPITRE « FACTEURS DE RISQUES »		DPEF
ARTICLE 16-1 PROSPECTUS	ORIENTATIONS ESMA	Art L225-102-1 du Code de Commerce » recommandations AMF
» Les facteurs de risque figurant dans le prospectus ne se limitent aux :	» « Faire clairement ressortir la spécificité du facteur de risque et les liens entre le facteur de risque et les risques de l'entreprise »	» « Description des principaux risques liés à l'activité de la société ou de l'ensemble de son activité et, le cas échéant, des risques particuliers, et compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ».
<h1>mission ERM 360°</h1>		
	» « Des risques extra-financiers peuvent répondre à l'exigence de matérialité du règlement européen Prospectus et doivent donc figurer au sein de certaines catégories ou sous-catégories de la section facteurs de risque du prospectus ».	
	» « (...) faire ressortir le risque résiduel de façon plus synthétique que dans la DPEF ».	
	» «La DPEF tend à une présentation des risques inhérents du modèle d'affaire de l'entreprise ».	
	» « La communication sur l'évaluation du risque n'est pas requise dans la DPEF. Les risques doivent cependant y être hiérarchisés et sélectionnés selon une méthodologie formalisée et auditable ».	
	» « Une société devrait publier les informations significatives relatives à ses risques principaux (...) et expliquer les procédures utilisées aux fins de la définition et de l'évaluation de ces risques ».	
	» « Quand un facteur de risque extra-financier doit figurer dans la rubrique facteurs de risques de l'URD, il conviendra de veiller à préciser l'impact du risque de façon quantitative ou qualitative (...). Il est recommandé de présenter l'horizon du risque, sa tendance d'évolution et toute autre information objective permettant d'en apprécier l'impact ».	

Impact du facteur de risque ne peut être quantifié, une information sera fournie. La formulation des textes de Prospectus 3 (voir l'annexe 1) porte une ambiguïté sur la nécessité de connaître le facteur de risque, ou uniquement un niveau d'impact et de la probabilité. L'AMRAE, et que l'émetteur est tenu de connaître les risques, qu'il doit évaluer en fonction de la probabilité et de l'impact.

respectus 2017/1129 : « Lors de l'étape où la personne qui sollicite l'admission évalue l'importance des facteurs de risque de se matérialiser et de l'ampleur estimée

de la cartographie des risques n'est pas, au-delà des textes actuels, à la prépublication d'un tableau de synthèse des écart entre ce qui est communiqué sur le terrain et ce qui est adopté.

versus risques « nets » : l'approche po-
nets » (selon la terminologie de l'E
du risque. Dans certains cas particuli-
uts » (selon l'ESMA/AMF) majeurs seraient
 que le risque net résultant est très faible (l-
 trales nucléaires mentionne le risque d'a-
 soit réduit au maximum). **Pour sa part,**
 rit du texte, seuls les risques nets s'op-

des renvois sont possibles, mais dois de risques du Document d'Enregistrement précis et donnent une image con risques "inhérents" pris séparément des risques "résiduels" pour le chapitre ent Universel. Il convient de préciser istante au sein de chaque présentation

e diversité de présentation des facteurs financiers, comme illustré par les exemples suivants :

PRÉSENTATION DES FACTEURS DE RISQUES

Exemples français ■ ■

Description des principaux facteurs de risques

Les tableaux de description des principaux facteurs de risques de Sodexo, Horizon Court Terme ou Long Terme, de leurs impacts évaluable réduisent ces risques.

L'estimation des horizons est présentée comme suit :

Horizon Court Terme (moins d'un an)	=====
Horizon Moyen Terme (de 1 à 3 ans)	=====
Horizon Long Terme (supérieur à 3 ans)	=====

Risque de ne pas conserver ou de ne pas renouveler les contrats avec

Impact	Exposition
La croissance est un élément essentiel du business model de Sodexo. La maîtrise la plus efficace de maximiser la croissance est de conserver ses clients existants. Le taux de fidélisation client de Sodexo est de 93,3 %, contre un écart de 9 %.	Exposition élevée
Risque mineur de qualité des services. Nous anticipons à délivrer certains de nos coûts excédent des services. Nous engageons dans le monitoring d'automatisation du client pourment: signifier que le client n'est pas retenu, conduisant à:	Exposition élevée
<ul style="list-style-type: none"> une machine croissance; une diminution de la rentabilité; une perte de crédibilité sur le marché. 	Exposition élevée

ATTENTES DES CONSOMMATEURS

Horizon de risque	Court/Moyen Terme	Catégorie	Orienté
Impact			Ex

- une réduction des demandes des consommateurs d'aliments d'origine végétale avec une intensité relative en carbone.
- une réduction du plastique d'emballage unique pour réduire les pertes alimentaires.

DISPOSITIF DE GESTION DU RISQUE ET RISQUES PRINCIPAUX

CLIENTS/ CONSUMEURS	Fidélisation des clients
	Attente des consommateurs

EFFICACITÉ

OPÉRATIONNELLE	Technologies et Sécurité informatique
TALENTS	Gestion et développement des talents

RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE	Politique de non-discrimination
	Sécurité environnementale, sécurité des prestations rendues et sécurité au travail

ENVIRONNEMENT EXTERNE

Présentation des risques au chapitre « Facteurs de risques » de l'URD vs DPEF (Déclaration de Performance Extra-Financière)

DPEF : Règlementation distincte applicable pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} septembre 2017:

- Applicable aux groupes ou sociétés de plus de 500 salariés (1) cotés dont CA net > 40M€ ou total Bilan > 20M€ et (2) non cotés dont CA net ou total Bilan > 100M€.
- Transposition de la Directive 2014/95/UE relative à la publication d'informations extra-financières pour les entreprises, qui définit le nouveau dispositif de reporting extra-financier, et ordonnance n°2017-1180 du 19 juillet 2017.

Retranscrites dans l'article L225-102-1 du Code de Commerce.

- Ajoute aux thématiques RSE historiques la dimension Éthique (évasion fiscale, corruption, fraude comptable, double déviance, blanchiment d'argent, etc.)

Convergence des réglementations vers une approche par les risques

- La déclaration de performance extra-financière doit entre autres comporter :
- Description du modèle d'affaires de l'entreprise.
 - Description des principaux risques extra-financiers liés à l'activité de la société et relatifs aux thématiques RSE.
 - Evaluation et hiérarchisation de ces risques.

Matérialité et pertinence des informations pour les entreprises :

- Seules les informations identifiées comme pertinentes et celles inscrites dans l'ordonnance sont exigées, à savoir a minima : les conséquences sur le changement climatique, les engagements en faveur du développement durable, de l'économie circulaire et de la lutte contre l'espèce invasive, les accords collectifs et les actions visant à lutter contre les discriminations et promouvoir les diversités.
- Principe du "comply or explain".
 - Des renvois sont possibles, mais doivent être limités, entre la présentation des facteurs de risques du Document d'Enregistrement Universel et la DPEF, s'ils sont suffisamment précis et donnent une image complète.
 - La DPEF tend à une présentation des risques "inhérents" pris séparément de leur cadre de maîtrise, contre une présentation des risques "résiduels" pour le chapitre des "Facteurs de Risques" du Document d'Enregistrement Universel. Toutefois, la qualification retenue et que celle-ci soit constante au sein de chaque présentation.

GT2 : Méthodologie et outils Où en est-on ?

Grande nouvelle : Le Guide d'évaluation de la Compliance est en cours de validation par le Comité Scientifique, publication envisagée à l'ensemble des adhérents courant avril. Le travail réalisé par le Groupe de travail a été félicité par le Comité et par certains administrateurs qui ont eu l'occasion de la découvrir et tester.

GT2.1 : ***Une cartographie des risques revisitée, répondant à de nouveaux enjeux***

Membres : Nathalie JEAN-AUGUSTIN, Jérémy RENARD, Sylvie MALLET,
Samuel WEIGEL, Winifrey CAUDRON

GT2.2 : ***Valorisons la fonction de Risk Manager***

Membres : Nathalie JEAN-AUGUSTIN, [Bienvenue à Aliénor SENARD](#), Ghislain MEDOU, Winifrey CAUDRON

- Reprise des travaux dès avril avec pour objectif de présentation de l'avancement du travail réalisé lors de la journée des commissions
- Réunions en cours de planification sur avril



GT3 – Evolutions et stratégie

1. Risques émergents :

- Travaux avec ARENGI – Consolidation des votes de la session du 20/09/2019

2. Cartographie(s) des risques : quelle articulation ?

- Liens avec le GT2.1 « *Une cartographie des risques revisitée, répondant à de nouveaux enjeux* »
- Echanges à prévoir entre les 2 GT

3. Risques et IA/Data

- Travaux débutés – atterrissage prévu pour T2 2020
- Membres du groupe de travail : Clémence DE VRIES, Claire DELAHAIGUE, Philippe PACE, Julien AUVRAY, Thibault BULABOIS
- Réunions du groupe de travail : 14 janvier 2020 , 26 février 2020 (reportée au regard de l'actualité)
- Report de l'intervention de Philippe Cotelle sur les enjeux de l'IA et les conséquences sur le métier de RM (en lien avec la publication du FERMA de novembre 2019 « L'intelligence artificielle appliquée au management des risques »)



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, Insurance and Risk Officer Groupe Up
- Laurent MAGNE, Responsable des risques et du contrôle interne, EDF
- Sylvie MALLET, Directeur Enterprise Risk Management, Deloitte & Associés
- 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.



La structure actuelle du document sur l'appétence au risque

- Qu'est ce que l'appétence aux risques ?
 - Les définitions
 - Position de l'AMRAE
 - Les composantes de la maîtrise des risques associées à l'appétence aux risques
 - Les principales caractéristiques
- Formuler, diffuser et communiquer l'appétence aux risques
 - Rôles et responsabilités en matière de formulation et diffusion
 - Formulation
 - Diffusion au sein de l'entreprise
 - Suivi du respect du cadre fixé
 - Communiquer autour de l'appétence aux risques



Avancement et calendrier

- Document d'une quinzaine de pages
- Phase de finalisation :
 - finalisation de la proposition par le groupe de travail cette semaine
 - validation par relecteurs AMRAE prévue fin mars début avril
- Information du Comité Scientifique Permanent : faite le 6/12
- Phase de publication à suivre
 - probablement en avril ou mai ?
 - Décision Comex



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 et Sonia Cabanis, avec le soutien initial de Fanny Dreyfous-Ducas.

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
- Appel à contribution d'experts
- Collecte de paroles de risk managers

Travaux en cours dans la phase actuelle :

- Finalisation de la rédaction



Relations Parties Prenantes

Relations Parties Prenantes - Partenaires

Liens à renforcer	Liens à développer	Liens à maintenir
* <u>Gouvernance, Approches intégrées, Raison d'être, Document URD, référentiels (GT1) :</u>		
IFACI https://www.ifaci.com/ Approche intégrée (Risques, Audit et Contrôle internes)	IFA -> Gouvernance (+ GT3) https://www.ifa-asso.com/	AFNOR/ISO-> ISO 31000 https://normalisation.afnor.org/ https://www.iso.org/fr/home.html
Intervention de P. Mocquard lors de la commission de déc	CLIFF https://cliff.asso.fr/ reporting intégré AMF -> URD https://www.amf-france.org/ URD	A suivre lors de la commission de printemps
	ORSE->DPEF, raison d'être https://www.orse.org/ C3D ->DPEF http://www.cddd.fr/	Contact établi lors des Rencontres Intervention envisagée lors d'une prochaine commission

Relations Parties Prenantes - Partenaires

Liens à renforcer	Liens à développer	Liens à maintenir
* <u>Pratiques, méthodes et outils (GT2)</u>		
Club Ebios https://club-ebios.org ->risques numériques ANSSI https://www.ssi.gouv.fr	AFCDP https://afcdp.net/	Club de la continuité d'activité https://www.clubpca.eu/ <div>Prise de contact début dec avec V.Vallee</div>
	AFA -> carto Sapin 2 https://www.agence-francaise-anticorruption.gouv.fr/fr	Club des pilotes de processus https://pilotesdeprocessus.org/
	CDSE https://www.cdse.fr/	<div>Intervention de P. Noirot aux Rencontres du C2P – 21/11</div>

Relations Parties Prenantes - Partenaires

Liens à renforcer	Liens à développer	Liens à maintenir
* <u>Evolutions et stratégie (GT3)</u>		
	IFA -> Risk Appetite https://www.ifa-asso.com/	FERMA https://www.ferma.eu/ AIRMIC https://www.airmic.com/
	Cercle de la Compliance https://www.lecercledelacompliance.com/	
	Cercle Ethique des affaires https://www.cercle-ethique.net/	Contact à établir intervention envisagée sur IA & Ethique en S2
	Institut du Risk & Compliance https://www.institutriskcompliance.com	
	Cercle Montesquieu https://www.cercle-montesquieu.fr	
	ACFE https://www.acfe.com/	



Actualités

Outils / Publications - Veille

- **Impact du coronavirus sur les entreprises** <https://www.altares.com/fr/publications/etudes-partenaires/impact-du-coronavirus-sur-les-entreprises/>
- **Impact psychologique de la crise sanitaire** <https://www.argusdelassurance.com/assurance-dommages/risques-d-entreprise/coronavirus-l-impact-psychologique-de-la-crise-sanitaire.162516#xtor=EPR-1&email=nicolas.despierres@cnp.fr>
- **IFA « AG 2020 dans le contexte de crise sanitaire covid 19 »** <https://www.ifa-asso.com/informer/actualites/suivi-des-assemblees-generales/ag-2020-dans-le-contexte-de-la-crise-sanitaire-covid-19.html>
- **AMF information à faire figurer dans les documents d'enregistrement universels sur les impacts de la crise du Covid-19** [Dépôts des documents d'enregistrement universels et règles d'information permanente dans le contexte de la crise du Covid-19](#)
- **Coso guide sur cyber risk management :** <https://www.coso.org/Pages/default.aspx>
- **Commission européenne:**
 - intelligence artificielle https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/commission-white-paper-artificial-intelligence-feb2020_fr.pdf
 - European Green deal https://ec.europa.eu/info/files/communication-european-green-deal_en

Outils / Publications - Veille

- AFA 2^{ème} décision : <https://www.agence-francaise-anticorruption.gouv.fr/fr/commission-des-sanctions-lafa-rendu-deuxieme-decision>
- 2 ans après la loi Sapin 2 : <https://www.actuel-direction-juridique.fr/content/infographie-deux-ans-apres-la-loi-sapin-ii-les-entreprises-ne-sont-que-partiellement-jour-de>
- Recommandations sécurité SI <https://www.cybermalveillance.gouv.fr/tous-nos-contenus/actualites/recommandations-securite-informatique-teletravail>
- ESRB systemic cyber risk
https://www.esrb.europa.eu/pub/pdf/reports/esrb.report200219_systemiccyberrisk~101a09685e.en.pdf?fdefe8436b08c6881d492960ffc7f3a9
- ESMA report on trends, risk and vulnerabilities
https://www.esma.europa.eu/sites/default/files/library/esma_50-165-1040_trv_no.1_2020.pdf

Outils / Publications - Veille

- Top risks 2020 édition coronavirus : <https://www.eurasiagroup.net/issues/top-risks-2020>
- Executive perspectives on top risks 2020:
https://www.protiviti.com/sites/default/files/united_kingdom/insights/nc-state-protiviti-survey-top-risks-2020_global.pdf
- Allianz risk barometer <https://www.agcs.allianz.com/content/dam/onemarketing/agcs/agcs/reports/Allianz-Risk-Barometer-2020.pdf>
- AFEP https://afep.com/wp-content/uploads/2019/09/Afep-Position-Diligence-raisonnable-en-Europe_f%C3%A9vrier-2020_final.pdf
- ORSE
 - Loi Pacte <https://www.orse.org/nos-travaux/guide-orse-c3d-loi-pacte-raison-detre-et-si-on-passait-a-la-pratique>
 - Fournisseurs <https://www.orse.org/nos-travaux/etude-bpifrance-pwc-orse-rse-la-parole-aux-fournisseurs>