



COMMISSION ERM360

8 Juillet 2022



Agenda

- Actualités ESG
- Intervention externe: **Bénédicte Huot De Luze**
Administrateur & Guide du Comité d'audit
- Focus sur les tensions du marché de l'énergie et ses conséquences
- Risk sensing – risk reports, publications et conférences à venir



Actualités ESG



En direct de Ferma : la CSRD

- Un accord final a été conclu sur **la directive sur les rapports de développement durable des entreprises (CSRD)**. Une fois les dernières démarches administratives effectuées, la directive entrera en vigueur et commencera à s'appliquer selon le calendrier suivant :
 - o **1/1/2024 pour les entreprises déjà soumises** à la directive sur les informations extra-financières (**NFRD**);
 - o **1/1/2025** pour les sociétés qui ne sont pas actuellement soumises à la directive sur le reporting extra-financier ;
 - o **1/1/2026 pour les PME cotées, les établissements de crédit** (petits et non complexes) **et les captives d'assurance.**
- Le groupe consultatif européen sur l'information financière (EFRAG) sera chargé de développer les normes européennes d'information sur la durabilité (ESRS) qui s'appliqueront à la mise en œuvre du CSRD.
 - FERMA a participé à une conférence organisée par l'EFRAG sur ce sujet, car la gestion des risques jouera un rôle important dans les normes.

En direct de Ferma : la CSDD et l'ELD

- Après de longues négociations politiques, un calendrier indicatif des discussions au Parlement européen sur la proposition de la Commission européenne pour une directive sur **le devoir de diligence en matière de durabilité des entreprises** (CSDD) a été convenu :
 - o Échange de vues et début des discussions : 5/9/2022
 - o Audience : 26-27/10/2022
 - o Examen du projet de rapport par la rapporteure JURI, députée européenne Lara WOLTERS : 17/11/2022
 - o Date limite pour les modifications : 30/11/2022
 - o Examen des amendements : janvier 2023
 - o Vote Commission JURI (en charge du dossier) : mars 2023
 - o Plénière (qui devrait aboutir à l'adoption définitive) : mai 2023
 - o FERMA est actuellement en contact avec les eurodéputés et tentera de leur fournir un document clair sur ce que pourrait être une approche par les risques concernant la mise en œuvre du CSDD.
- La Commission a lancé une consultation publique auprès des parties prenantes sur la révision de la **directive sur la responsabilité environnementale** (ELD) afin de vérifier si sa mise en œuvre leur convient.
 - o FERMA a l'intention d'y répondre d'ici le 4 août.

Intervention externe : Bénédicte Huot De Luze

Administrateur & Guide du Comité d'audit

Sommaire

- ▶ Présentation Rôle administrateur
- ▶ Contexte du guide
- ▶ Attentes des administrateurs en terme de gestion des risques
- ▶ Présentation du guide et de sa structure
- ▶ Retour d'expérience : tops/flops

Administratrice indépendante :

► Balyo SA (Cotée)

- CA: 20 M€
- 150 collaborateurs



► Ponticelli Frères SAS (Familial)

- CA : 800M€
- 4000 collaborateurs



► La France Mutualiste (Mutuelle d'épargne)

- CA : 440 M€ / Bilan : 8mds€
- 500 collaborateurs



ASSURANCE-VIE



► IFA & Sciences-Po Executive

- Cours sur le risk management depuis 2010.



Attentes Administrateur

- ▶ Boîte à questions (Sourd, aveugle, mais pas muet)
 - ▶ Activiste bienveillant
 - ▶ Diligences, ODJ et temps imparti
 - ▶ Manque de compétences / sujets à aborder (heures de formations ?)
 - ▶ N'est pas un exécutif (mais aimerait bien), l'appétence est une bonne catharsis
 - ▶ Prisme de chaque administrateur : financier, familial, salarié, dirigeant, ex-dirigeant, indépendant
-
- ▶ **Votre analyse des risques est le regard que l'administrateur n'a pas sur l'entreprise, sur les menaces, sur des opportunités à venir.**
 - ▶ **De la qualité de votre travail, le challenge de l'allocation des ressources peut se faire**

QUE DIT LA LOI ?

Sur le système de gestion des risques

- Article L823-19 II du code du commerce autour des 7 missions :
 - ▶ « le comité d'audit **suit l'efficacité des systèmes** de contrôle interne et **de gestion des risques** (...) procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière »
- Le scope:
 - ▶ EIP: Entités Intérêt Public, titres sont soumis à un marché réglementé (Sociétés cotées, APE, Banques, Assurances...)
- Les missions confiées par le Conseil d'administration :
 - ▶ Système de gestion holistique des risques,
 - ▶ Suivi des risques majeurs
 - ▶ Travaux sur l'appétence
 - ▶ ...



Le comité d'audit définit avec le Conseil le périmètre des risques placés sous sa supervision de par la loi, et ceux qui sont revus par les autres comités du Conseil ayant impact sur l'élaboration de l'information comptable et financière (risques cyber, risques sur les données, risques liés aux technos émergentes telles que l'utilisation d'algo d'IA, risques liés aux RH, etc...) – Page 29

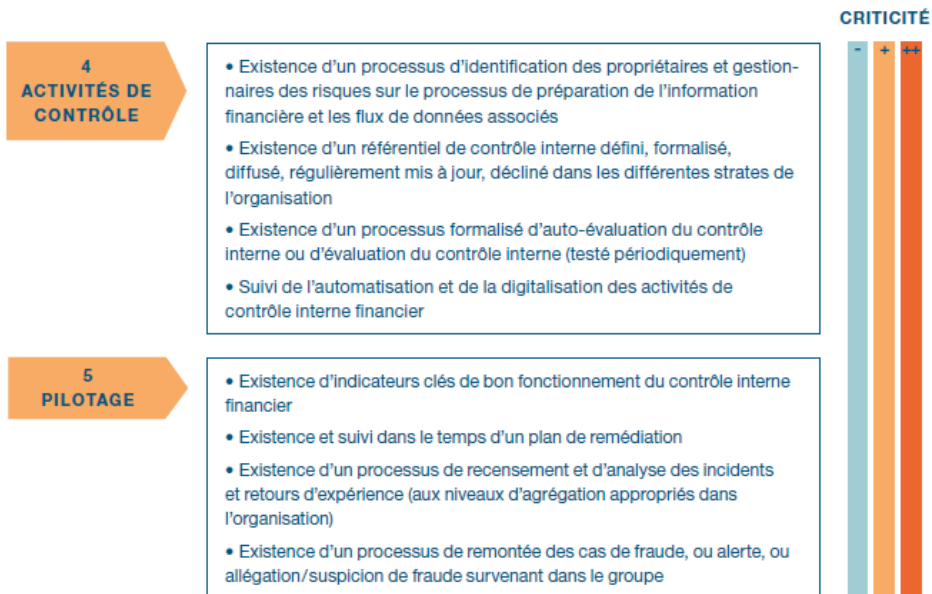
LA LOI : MISSION DE SUIVI D'EFFICACITÉ DES SYSTÈMES... RELATIFS AUX INFORMATIONS FINANCIÈRES

Diagnostic des dispositifs (1/2)



LA LOI : MISSION DE SUIVI D'EFFICACITÉ DES SYSTÈMES... INFORMATIONS FINANCIÈRES

Diagnostic des dispositifs (2/2)



Le comité d'audit : Bonnes pratiques & modus operandi, IFA - 2021

DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES

Votre diagnostic d'organisation (1/3)

GRILLE DE DIAGNOSTIC

1 CADRE ORGA- NISATONNEL

- Existence d'un référentiel interne de gestion des risques, basé sur un référentiel reconnu
- Définition des niveaux d'appétence au risque par le conseil
- Existence de fonctions/services dédiés à la gestion des risques avec un *leadership* clair
- Existence d'un comité des risques (émanation du conseil), de comités exécutifs ou comités fonctionnels en charge de l'examen et du suivi de certains types de risques
- Existence d'une matrice de responsabilités identifiant et précisant le rôle des acteurs clés de la gestion des risques
- Compétences, ressources allouées aux acteurs clés de la gestion des risques
- Utilisation d'outils/logiciels dédiés au *risk direction*

CRITICITÉ



Source : « Le comité d'audit : Bonnes pratiques & modus operandi », IFA - 2021

DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES

Votre diagnostic d'organisation (2/3)

2 PROCESSUS DE GESTION DES RISQUES

- Existence d'un mécanisme de veille et de recensement des événements (exogènes et endogènes) générateurs de risques
- Existence d'une cartographie des risques généraux à un niveau approprié de granularité couvrant l'organisation, ses métiers et géographies
- Existence de cartographies spécifiques adressant des domaines de risques particuliers (corruption, fraude, RSE, Cyber - systèmes d'information...) cohérentes sur le plan de la méthodologie et du contenu avec le dispositif général
- Existence d'un processus régulier d'évaluation des risques et de leur criticité, articulé avec le niveau d'appétence défini par le conseil, s'appuyant le cas échéant sur les évaluations d'experts indépendants
- Existence de mesures de sauvegarde (réduction, transfert/par ex. assurance, suppression ou acceptation du risque)
- Existence de plans d'actions sur les risques majeurs suivis dans le temps
- Existence d'un processus d'amélioration en continu du dispositif de gestion des risques
- Existence d'un processus de gestion de crise

DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES

Votre diagnostic d'organisation (3/3)

3 PILOTAGE EN CONTINU DU DISPOSITIF

- Existence d'un dispositif de surveillance et de revue régulière des risques
- Existence d'indicateurs clés de performance relatifs au dispositif de gestion des risques
- Existence d'un *reporting* synthétique destiné à la direction générale



Source : « Le comité d'audit : Bonnes pratiques & modus operandi », IFA - 2021

Les tops et les flops

Les Tops

- ▶ Un stratège de l'allocation des ressources
- ▶ Ancrer les risques dans les impacts concrets / la stratégie. Etayer par des chiffres.
- ▶ Eclairer, rassurer, alerter
- ▶ Petit bijoux plutôt que gros cailloux
- ▶ Parler ESG ESG ESG

Les Flops

- ▶ Si la DG ne l'utilise pas, les administrateurs non plus
- ▶ Des risques trop génériques,
- ▶ La même carto chaque année, avec une flèche qui bouge
- ▶ DG pas moteur
- ▶ Les crises qui se succèdent, perte de hauteur de vue

Annexe

LA BOITE À OUTILS DE L'ADMINISTRATEUR

- L'univers de risques



- L'échelle d'évaluation

Stratégique	Opérationnel	Réglementaire	Opportunités
Evolution de travail	Insatisfaction client	Incertitude	Loi Sapin II
Pénurie	Directive Européenne XYZ	Hygiène	Taxonomie Verte
Interruption des Tech	Rentabilité projets	Changement de business model	Haricots
Route de la Soie	ROPD	Cash management	Cyber
		Changement climatique	Souveraineté des données

- www.macartodesrisques.fr

Les risques stratégiques

Risque de gouvernance

Exemples de causes / conséquences du risque

- Exemples de stratégies d'atténuation
- Exemples de stratégies de transfert
- Exemples de stratégies de réduction
- Exemples de stratégies d'acceptation

Les questions à se poser

- Comment est évalué ce risque stratégique ?
- Quelles sont les conséquences potentielles de ce risque stratégique ?
- Quelles sont les conséquences potentielles de ce risque stratégique ?
- Quelles sont les conséquences potentielles de ce risque stratégique ?
- Quelles sont les conséquences potentielles de ce risque stratégique ?

Focus sur les tensions du marché de l'énergie et ses conséquences

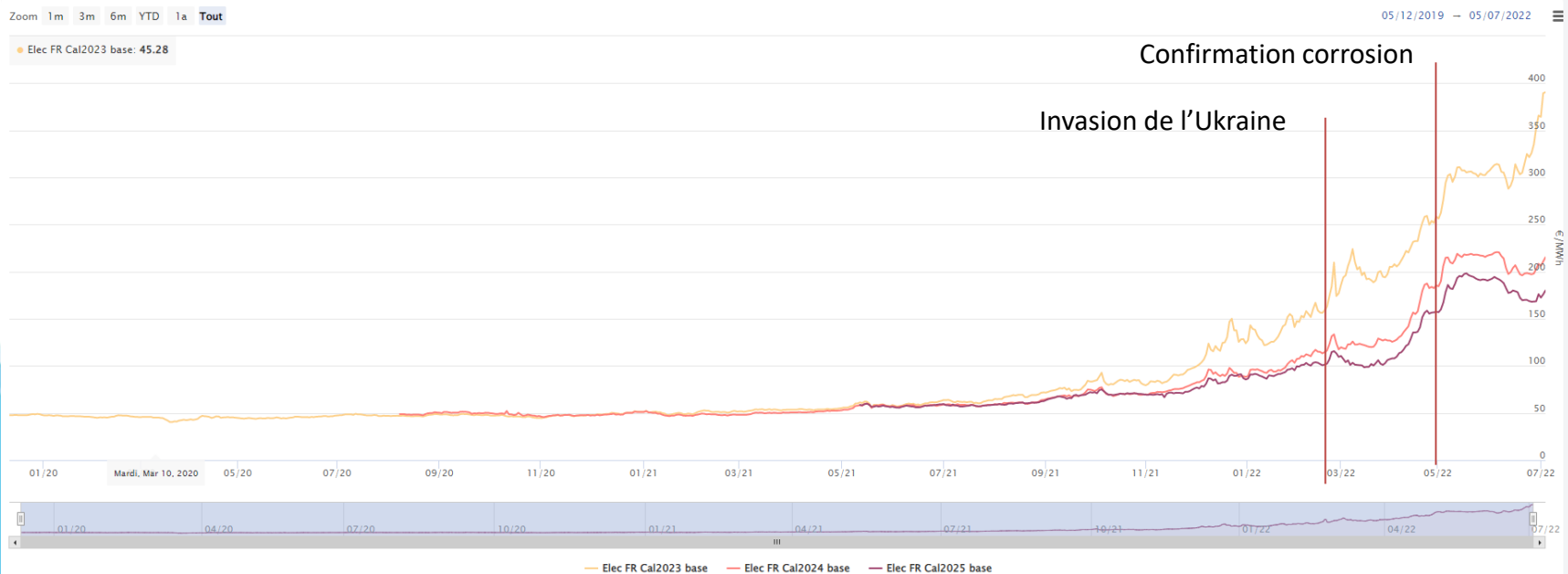


Des ressources naturelles sous pression



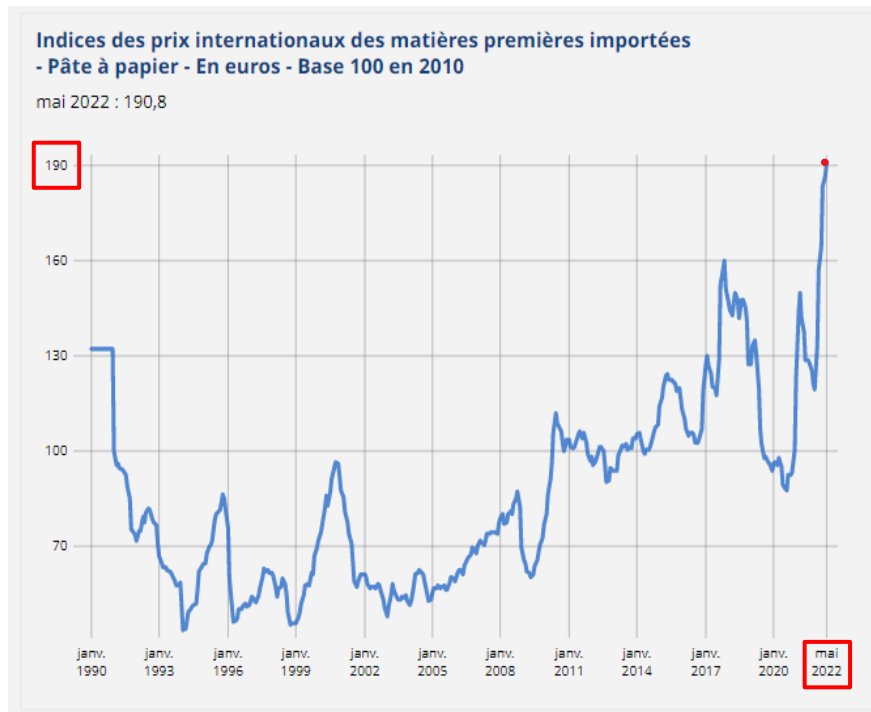
- La demande de gaz et donc le prix, étaient déjà en hausse en 2021 du fait de la reprise en Asie, créant une concurrence entre l'Europe et l'Asie pour attirer les méthaniers
- Déséquilibre sur l'offre et la demande de GNL, les capacités GNL étant insuffisantes pour remplacer le gaz russe : approvisionnement tendu pour les prochaines années
- Approche opportuniste -> un méthanier peut être dévié en pleine mer si un acheteur met le prix

Une implication directe sur le prix de l'électricité



- La fixation du prix de marché de l'électricité fonction selon le principe de 'merit order'. C'est-à-dire que le prix de l'actif ayant le coût marginal le plus élevé qui donne la tendance du marché – dans notre cas le gaz
- Malgré une production majoritairement nucléaire, la France subit donc cette augmentation

Mais qui impacte directement d'autres secteurs



- Le secteur du papier est sous pression depuis de nombreuses années, à cela s'ajoute:
 - Le prix de l'énergie (électricité & vapeur) qui peut représenter jusqu'à 20% du prix de revient et qui est donc fortement impacté
 - Une très forte hausse des livraisons, que ce soit des colis ou pour des livreurs à domicile de plats et autres courses (Covid19)
 - Des décisions politiques pour remplacer les couverts, pailles, emballages plastique par des emballages en carton
 - Manque d'approvisionnement en bois (Ukraine/Russie)
 - Redirection des moyen de production vers l'emballage (marge plus élevé), créant des tensions pour l'édition papier (e.g. romans, guides, bd, manga)
 - La recherche d'un effet volume par les producteurs du fait des coûts de mise en service (configuration, mise en place ...)

Le choc énergétique : des conséquences globales de toutes natures

- Toutes les géographies : dans tous les pays sur tous les continents
- Tous les acteurs économiques : les états, les entreprises, les ménages etc.
- Pour les entreprises :
 - Capacité à répercuter la hausse des tarifs de l'énergie sur les prix de vente
 - Continuité d'activité si ruptures dans l'approvisionnement en énergie
 - Impact de la guerre en Ukraine
 - Délestage si demande < production
 - Impacts sur les tiers : supply-chain, matières premières, transports
 - Facteur d'inflation globale :
 - Contrôle des coûts (dont salaires)
 - Répercussion sur les prix de vente BtoC ?
 - Tensions sociales internes et externes
- Pour les états (et donc les entreprises) :
 - Enjeu de souveraineté
 - Accroissement des inégalités (cadres/non cadres et Paris/province)

Une situation rare (tous les 50 ans ?) et difficile à gérer

Le choc énergétique : la possibilité qu'il dure

- Inflation globale et notamment du secteur énergie =
 - Facteur aggravant de plusieurs risques de l'entreprise
 - Incertitude accrue sur l'évolution du taux d'inflation et sur l'activité économique
 - Difficulté à prévoir, même à court terme
 - Opportunités possibles :
 - Croissance externe
 - Paris sur des activités à faible marge
 - Etc.
- Inflation durable =
 - Sujet stratégique, structurel, et non plus tactique, conjoncturel
 - Interroge le modèle d'affaires et son éventuelle évolution
 - Réinternalisation d'activités,
 - Recentrage sur les métiers cœur
 - Diversification
 - Recomposition concurrentielle (fusions acquisitions, co-entreprises)

Prévisions macroéconomiques-Banque de France

Tableau 1 : Révisions du scénario central de juin par rapport aux deux scénarios de mars

(croissance en %, moyenne annuelle)	Scénario central			Révisions en écart au scénario conventionnel de mars 2022			Révisions en écart au scénario dégradé de mars 2022		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024
PIB réel	2,3 (2,7)	1,2	1,7	- 1,1 (- 0,7)	- 0,8	0,3	- 0,5 (- 0,1)	- 0,1	0,7
IPCH	5,6	3,4	1,9	2,0	1,5	0,2	1,3	0,1	0,4
IPCH hors énergie et alimentation	3,3	3,0	2,2	0,8	1,0	0,3	0,6	0,6	0,6

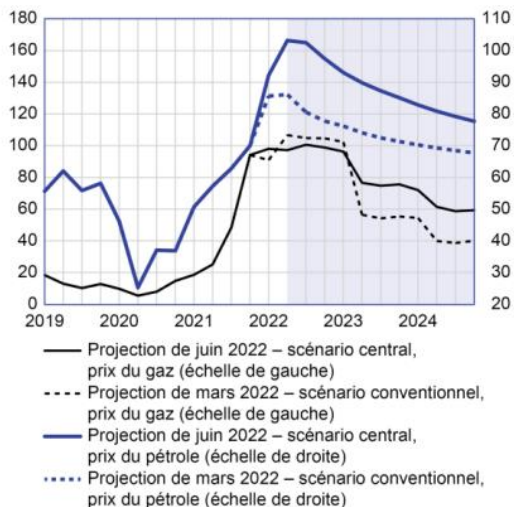
Sources : Insee jusqu'au premier trimestre 2022 (comptes nationaux trimestriels du 31 mai 2022), projections Banque de France sur fond bleuté fondées sur les comptes trimestriels du 29 avril 2022. Pour la croissance annuelle du PIB en 2022, la projection de 2,3 % tient compte de la révision mécanique avec les comptes nationaux publiés le 31 mai 2022. La projection de 2,7 % indiquée entre parenthèses est fondée sur les comptes nationaux publiés le 29 avril 2022 qui étaient les seuls disponibles au moment de la *cut-off date* de l'exercice de prévision Eurosysteme.

- La croissance du PIB en 2023, proche du scénario dégradé de mars, serait à + 1,2 % en moyenne due à une reprise limitée par une inflation toujours élevée (IPCH à 3,4%) mais soutenue par les exportations françaises sous l'hypothèse d'une baisse en intensité du conflit ukrainien à partir du début d'année prochaine
- En 2024, une fois passés les chocs sur les prix de l'énergie et de l'alimentation à l'origine de l'inflation importée, l'activité retrouverait un rythme plus allant, à + 1,7 % en moyenne sur cette année, soutenue notamment par la demande intérieure

Prévisions des prix du pétrole & du gaz et du niveau de PIB réel-Banque de France

Graphique 1 : Trajectoires attendues des prix du pétrole et du gaz : comparaison des prévisions de mars et juin 2022

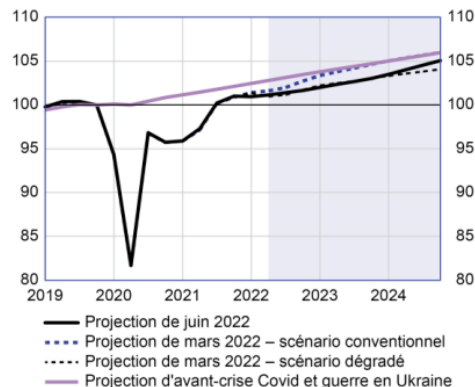
(en euros par baril pour le pétrole, en euros par MWh pour le gaz)



Sources : Eurosystem, projections Eurosystem sur fond bleuté.

Graphique 2 : Niveau du PIB réel dans notre scénario central en comparaison de précédentes prévisions

(volumes à prix chaînés, base 100 = T4 2019)



Note : La prévision d'avant-crise correspond à notre publication de décembre 2019, prolongée à partir de 2023 par la croissance potentielle projetée lors du même exercice. Sources : Insee jusqu'au premier trimestre 2022, projections Banque de France sur fond bleuté.

- Un **prix du baril révisé à la hausse**: à **105,8 dollars** en moyenne en 2022 par rapport au prix de **93 dollars** qui était anticipé dans le scénario conventionnel de mars de Brent
- Le **PIB** rejoindrait en **2024** un **niveau proche du scénario dégradé de mars**, un peu **plus élevé** d'environ **½ point** que le scénario dégradé précédent

Détails du scénario défavorable-Banque de France

- **Scénario défavorable:**

- Récession & l'inflation atteignant 7 % en France en 2023

- **Fondé sur une série de chocs:**

- L'hypothèse d'un **arrêt total des importations européennes de pétrole et de gaz russe** à partir du troisième trimestre 2022, des tensions supplémentaires d'ampleur exceptionnelles sur les prix du pétrole et du gaz
- **Prolongation de la guerre Russie/Ukraine** augmenterait l'incertitude & impacterait le commerce international, les conditions financières et les prix alimentaires.

Tableau A : Éléments de narratif et hypothèses quantifiées du scénario défavorable en écart au scénario central

Conflit	Matières premières	Commerce	Incertitude	Marchés financiers
<p>Le conflit perdure dans son intensité actuelle jusqu'en 2023. Des sanctions additionnelles sont maintenues jusqu'en 2024.</p>	<p>Gaz : arrêt de l'approvisionnement européen depuis la Russie à partir du second semestre 2022, avec faible substitution pendant 4 trimestres puis substitution progressive à partir du T3 2023. Choc de + 200 EUR/MWh au T1 2023 (bouclier tarifaire en 2022 pour les ménages), se réduisant partiellement à + 70 EUR/MWh fin 2024.</p> <p>Pétrole : embargo comme dans le scénario central, mais substitution seulement partielle et proportion limitée (10%) du pétrole russe revenue sur les marchés mondiaux. Choc de + 67 USD/baril dès le T4 2022 et assez persistant avec + 31 USD/baril fin 2024.</p> <p>En raison des ruptures d'approvisionnement en énergie, choc sur l'offre de - 1,1 % du T4 2022 au T2 2023, puis résorption progressive à - 0,2 % en 2024. Transmission instantanée et complète à la demande, qui resterait ensuite plus durablement affectée que l'offre.</p> <p>Hausse des prix alimentaires sur les marchés mondiaux : + 9 % au T4 2022 puis augmente jusqu'à + 24 % en 2024.</p>	<p>Fortes tensions sur le commerce mondial en raison des tensions sur les chaînes d'approvisionnement. En conséquence, demande mondiale adressée à la France : - 2 % en 2022 et - 6 % en 2024. Prix à l'importation des compétiteurs : + 0,5 % en 2022 et + 2,5 % en 2024.</p>	<p>Hausse de l'incertitude (nationale et internationale). En conséquence, réduction du PIB de - 0,5 % au T3 2022, sous l'effet de la baisse de la consommation des ménages et de l'investissement des entreprises.</p>	<p>Volatilité accrue des actifs financiers (incertitude), hausse du coût du financement de marché et hausse des pertes attendues par les banques. En conséquence, hausse des coûts de financement : + 60 pb sur le coût des fonds propres, + 20 pb sur le coût obligatoire, + 60 pb/+ 50 pb respectivement sur les taux d'intérêt bancaires des entreprises et des ménages.</p>

Sources : Eurosystème, calculs Banque de France.

- Constat de risques économiques et financiers accrus : tensions inflationnistes, accélération de la normalisation des politiques monétaires, pression sur la solvabilité des entreprises et correction des marchés financiers, volatilité
- Fin des taux bas
- Risque d'insolvabilité des entreprises pourrait progresser
- Valorisation des actifs difficile suite aux sanctions liées à la guerre
- Défis lié au financement de la transition énergétique

EN BLEU : principales informations nouvelles amendant le diagnostic

Très élevé		En baisse	↘
Élevé		Stable	→
Significatif		En hausse	↗
Faible			

	Description des risques	Niveau mi-2021	Niveau mi-2022	Perspectives 2023
Stabilité financière	1. Relèvement des primes de risque, fragilisant les acteurs endettés ou ayant des actifs dont les prix, ne reflétant pas leurs données fondamentales, pourraient être brutalement corrigés Niveaux de valorisations élevées avec primes de risque très faibles, malgré la correction de début d'année Des marchés de matières premières qui demeurent tendus sans perspective de résolution du conflit à court-terme			↗
	2. Manque de coordination internationale des politiques Risque de désynchronisation des politiques monétaires entre les États-Unis et l'Europe en raison de différence de nature du choc inflationniste à l'œuvre Risque de fragmentation de la zone euro			↗
	3. Risque de crédit, trajectoires de dette insoutenables, prêts non performants Accroissement de la dette tant privée que publique du fait de la crise COVID19 et des impact de la crise ukrainienne (bouclier tarifaire) Défauts restant à constater en raison des politiques publiques de soutien les ayant retardés Fin de l'environnement de taux bas avec la normalisation de la politique monétaire			↗
Organisation et fonctionnement des marchés	4. Volatilité, variations brutales des conditions de la liquidité, mouvements de grande ampleur des investisseurs d'une classe d'actifs à l'autre (réallocations) Résistance à la correction de début 2022 Soutien des autorités (banques centrales, superviseurs...) qui s'arrête Remontée des taux			↗
	5. Fonctionnement des infrastructures de marché et post-marché Résistance à l'épisode de 2022 Bon fonctionnement des coupe-circuits lors du flash crash du 2 mai 2022 Risque cyber renforcé par la crise en Ukraine			→
Financement de l'économie	6. Profitabilité des institutions financières confrontées à un environnement remettant en cause leur modèle économique Remontée des taux d'intérêt Mais hausse attendue des prêts non performants Transitions climatique et numérique			→
	7. Accès difficile des entreprises, et notamment des PME, aux financements Financements assurés pendant la crise Mais limites au financement par la dette Difficultés à orienter les investisseurs vers des produits en capital			↗
	8. Difficile financement de la transition énergétique Difficultés à financer en fonds propres les investissements de long terme (transition climatique) Difficultés exacerbées par la hausse des taux			↗
	9. Manque de protection des épargnants en cas de mauvaise information sur les risques associés à certains placements ou certains canaux de distribution Poursuite des vagues d'arnaques Frontière devenant floue entre jeu et investissement			→

Risk sensing – risk reports, publications, conférences

- ✓ **Directive NIS2 (Network and Information Security):**
 - élargissement à quasiment toute l'économie, sauf aux entreprises de moins de 50 salariés
 - les entreprises de services numériques (ESN) devront se plier à des obligations de cybersécurité, dont celle **de notifier en moins de 72 heures tout incident sérieux** afin d'éviter la contagion d'une attaque
 - le non-respect de ces mesures techniques et organisationnelles sera puni par une amende pouvant représenter jusqu'à **2 % du chiffre d'affaires mondial de l'entreprise**.

<https://www.lesechos.fr/tech-medias/hightech/cybersecurite-les-entreprises-de-services-numeriques-soumises-a-de-nouvelles-obligations-1412580>

- ✓ **Rapport d'enquête Sur l'incendie au sein du centre de stockage de données OVH** situé à Strasbourg (67) le 10 mars 2021. [rapport BEA OVH 67 Vdif \(developpement-durable.gouv.fr\)](#)



A vos agendas !

Dates 2022/2023 de la Commission

En cours de confirmation

- **Vendredi 30 Septembre 2022 - Réunion de rentrée - 9h/11h**
- Vendredi 2 Décembre 2022 – 9h / 11h
- Vendredi 10 mars 2023 – 9h / 11h
- Vendredi 12 Mai 2023 – 9h / 11h
- Vendredi 7 Juillet 2023 – 9h / 11h

**BEL ÉTÉ A TOUS ET
RDV EN SEPTEMBRE!**

