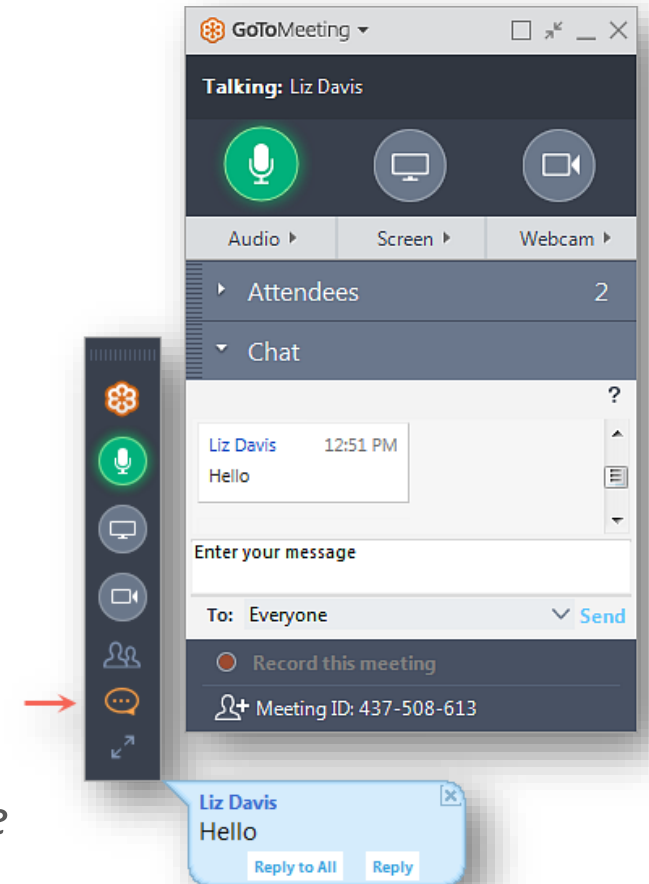




# Bienvenue à bord !

- ✓ *Nous débuterons dans quelques instants...*
- ✓ *Quelques rappels utiles pour cette commission à distance :*
  - Votre **micro** sera désactivé par le modérateur. Par précaution, choisissez l'option *mute* ;-)
  - Votre **caméra** sera automatiquement désactivée par l'organisateur.
  - Interagissez et posez vos questions dans le **chat**
- ✓ *Rappel : les données de connexion à la vidéoconférence sont **confidentielles et réservées aux membres inscrits**. Elles ne peuvent être transmises à un tiers sans accord explicite.*





# COMMISSION ERM360

3 Juillet 2020 - 9h/10h30



# Agenda

- Résultats du sondage / Quelles thématiques à adresser pour 2020 / 2021 ? (1ere réflexion)
- Présentation des groupes de travail et de leur avancement
- Agenda Commission 2020/2021

Disponibles sur le site

- Publications

# RÉSULTATS DU SONDAGE / THEMATIQUES POUR 2020-2021

# Résultat du sondage



7 répondants à l'enquête

Q1 - Le contenu de la Commission a t-il répondu à vos attentes ? **Oui, 100% des réponses**

Q2 - Quel(s) sujet(s) souhaiteriez-vous que la Commission aborde prochainement ?

- **Gestion des risques des PME** : Comment les "petites entreprises" peuvent rassurer les donneurs d'ordre ? quelles sont les attentes des structures vis à vis de leurs sous-traitants ? PCA ? comment valoriser une démarche de prévention des risques d'une PME auprès d'un donneur d'ordre ? Sa conformité ?
- **Gestion des risques sur les tiers, l'entreprise étendue**
- **Cartographie des risques 2021 et Covid-19**

Q3 - L'organisation de la réunion vous a-t-elle convenu ? (horaires, format, outil, ...) **Oui, 100% des réponses**



Ouverture de la commission aux régions, à poursuivre pour les prochaines commissions

# Résultat du sondage

Des suggestions, remarques ou points à améliorer (suggestion d'intervenants,...) ?

Des thématiques que vous souhaiteriez voir traiter l'année prochaine ?

Macro économiste donnant des perspectives sur l'évolution macro économique globale

...



Risques et opportunités climatiques

Apport de l'IA dans la modélisation et la quantification des risques

Evolution sociétale et place du télétravail (risques sociaux)

# AVANCEMENT DES GROUPES DE TRAVAIL

# Rappel de l'organisation de la commission ERM

**4 groupes de travail...ou plus !**

## GT1 - Gouvernance, Référentiels, Communication

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

## GT2 -Pratiques, Méthodes, Outils

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

## GT3 - Evolutions et stratégie

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

## GT3 bis – Risk appetite

- Sylvie MALLET
- Winifrey CAUDRON
- Stéphanie CANINO
- Laurent MAGNE
- Imen KHALFALLAH (PwC)
- Françoise BERGE (PwC)
- Julien MULLER (PwC)

## GT4 – Entreprise étendue

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

## GT temporaire Gestion des risques et Black Swan

- Claire Delahaigue
- Philippe Hellich
- Valérie Bonnel
- Stéphanie Canino
- Winifrey Caudron
- Thibault Bulabois
- Philippe Noirost
- Sylvie Mallet



# Des publications, fruit des travaux des groupes de travail

## Points de vigilance

1. Dans la mesure où l'impact du facteur de risque ne peut être quantifié, une information tance sera fournie. La formulation des textes de Prospectus 3 (voir

### Communication sur les risques - Etat des lieux

CHAPITRE « FACTEURS DE RISQUES »	DPEF
ARTICLE 10-1 PROSPECTUS	ART L225-102-1 du Code de Commerce « recommandations AMF »
» Les facteurs de risque figurent dans la rubrique « Facteurs de risque »	» « Faire clairement ressortir la spécificité du facteur de risque »
» « Faire clairement ressortir la spécificité du facteur de risque »	» « Faire clairement ressortir la spécificité du facteur de risque »

» « Faire clairement ressortir la spécificité du facteur de risque »

### PRÉSENTATION DES FACTEURS DE RISQUES

Exemples français

Sodexo

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

DPEF : Réglementation distincte applicable pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2017.

- » Applicable aux groupes ou sociétés de plus de 500 salariés (1) cotés dont CA net > 40MC ou total Bilan > 20MC et (2) non cotés dont CA net ou total Bilan > 100MC.
- » 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.
- » Remplace le rapport RSE instauré en 2012 par la loi Grenelle 2.
- » Ajoute aux thématiques RSE historiques la dimension Éthique (évasion fiscale, corruption, développement durable, droits de l'homme, gaspillage alimentaire, souffrance animale).

### 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.
- » Évaluation 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 : les conséquences sur le changement climatique, les engagements en faveur du développement durable, de l'économie circulaire et de la lutte contre le gaspillage alimentaire, 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. Il convient de préciser la qualification retenue et que celle-ci soit constante au sein de chaque présentation.

Guide Pratique

Commission ERM 360°

« Facteurs de risque » du document d'enregistrement universel

(Universal Registration Document)




Cahiers Techniques 2020

Commission ERM 360°

GUIDE PRATIQUE

Management de la Conformité par le Risque





**En cours** : outil d'évaluation de la maturité de l'ERM, livre blanc sur la mise en application du risk appetite, ouvrage sur les risques de l'entreprise étendue

# GT1 – Gouvernance, référentiels, communication

- \* GT1 : Appel à candidatures pour création d'un nouveau groupe de travail sur la **déclinaison de la loi Pacte dans l'entreprise**

Membres déjà inscrits : Valérie Bonnel, Stéphanie Canino

- \* Prise de contact avec l'ORSE planifiée le 7 juillet

# GT2 : Méthodologie et outils

## Où en est-on ?

### 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, Aliénor SENARD, Ghislain MEDOU, Winifrey CAUDRON

### Les travaux de recherche reprennent

**Objectifs :** Présentation des sujets, enjeux et avancement lors de la JDC 22 Septembre  
Présentation de la V1 à la commission Novembre 2020  
Diffusion Janvier 2021



© Can Stock Photo

# GT3 – Evolutions et stratégie

- **GT3.1 - Risques émergents**
  - Travaux avec ARENGI – Consolidation des votes de la session du 20/09/2019
- **GT3.2 - 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
- **GT3.3 - Risques et IA/Data**
  - Travaux initiés – atterrissage prévu pour T4 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

- **Validation Comex en cours**
- **Publication à suivre**

# Objectif, organisation du GT et structure prévue

AMRAE a lancé un groupe de travail composé de Philippe NOIROT, Stéphanie CANINO, Winifrey CAUDRON, Laurent MAGNE, Sylvie MALLET, et pour PwC Françoise BERGE et Imen KHALFALLAH (Julien MULLER initialement)

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, et au COSO ERM publié en 2017.

Structure actuelle du document

- Qu'est ce que l'appétence aux risques ?
  - Les définitions
  - Position de l'AMRAE
  - Les composantes de la maitrise 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

## Quelques éléments importants (provisaires)

***L'appétence aux risques est une notion clé qui accompagne ou devrait accompagner toute prise de décision pour l'éclairer, quels que soient le niveau stratégique ou opérationnel de la décision et les domaines (opérations, ressources humaines, finance, technologie de l'information, marketing, juridique, communication, etc.) dans lesquels elle est prise.***

***L'entreprise doit travailler à l'équilibre entre la valeur attendue d'une décision et le niveau de risque qu'elle est prête à prendre pour la mettre en œuvre.***

# Quelques éléments importants (provisaires)

Types de formulation	
Qualitative	<p>Une formulation qualitative de l'appétence aux risques décrit la culture de risque de l'entreprise, quels risques sont acceptables et pourquoi.</p> <p>Elle fait aussi le lien entre la gestion des activités et de la performance et la gestion des risques.</p>
Quantitative	<p>Une formulation quantitative repose sur des seuils qui indiquent le niveau de risques toléré.</p>
Absolue	<p>La formulation de l'appétence aux risques fixe le montant de risque acceptable exprimé en €, volumes, délai...</p>
Relative	<p>Le montant de risque acceptable est variable par rapport à un benchmark</p>

Un « position paper » utile au risk manager !

- un **cadre pour la formulation de l'appétence aux risques, sa diffusion au sein de l'entreprise et sa communication.**
- Un rappel des définitions et des principes
- Des pratiques illustrées par des exemples issus de démarches mises en œuvre par certaines entreprises.
- **Pour les Risk managers des entreprises de toutes tailles et tous secteurs** et à leurs parties prenantes internes, notamment les responsables des trois lignes de maîtrise, les dirigeants et les administrateurs
- La mise en lumière du rôle des risk managers



*Le Risk manager contribue à formuler l'appétence aux risques dans le cadre des travaux de la gouvernance et des comités stratégiques. Il s'assure par la suite dans les instances de décisions auxquelles il participe, que les discussions autour de l'équilibre entre les risques pris et les opportunités attendues de chaque décision sont en ligne avec l'appétence aux risques formulée dans le cadre de la stratégie.*



## GT4 : Les risques de l'entreprise étendue

- **Fin de la rédaction**
- **Relecture à suivre**

# Objectif, organisation, avancement

AMRAE a lancé un groupe de travail en partenariat avec Deloitte composé de Philippe Noirod, 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 et plan
- Collecte et échange d'idées,
- Rédaction

## Travaux en cours dans la phase actuelle :

- Finalisation de la rédaction

## Travaux à venir :

- Différentes relectures

# Une approche très pragmatique (provisoire)

Un livre à consulter selon son besoin !

- Des fiches pratiques sur la base de cas réels pouvant servir dans les formations AMRAE (cas Gold)
- Des sujets variés illustrés par la position d'associations représentatives
- Création de schémas conceptuels
- Les mots des risk managers

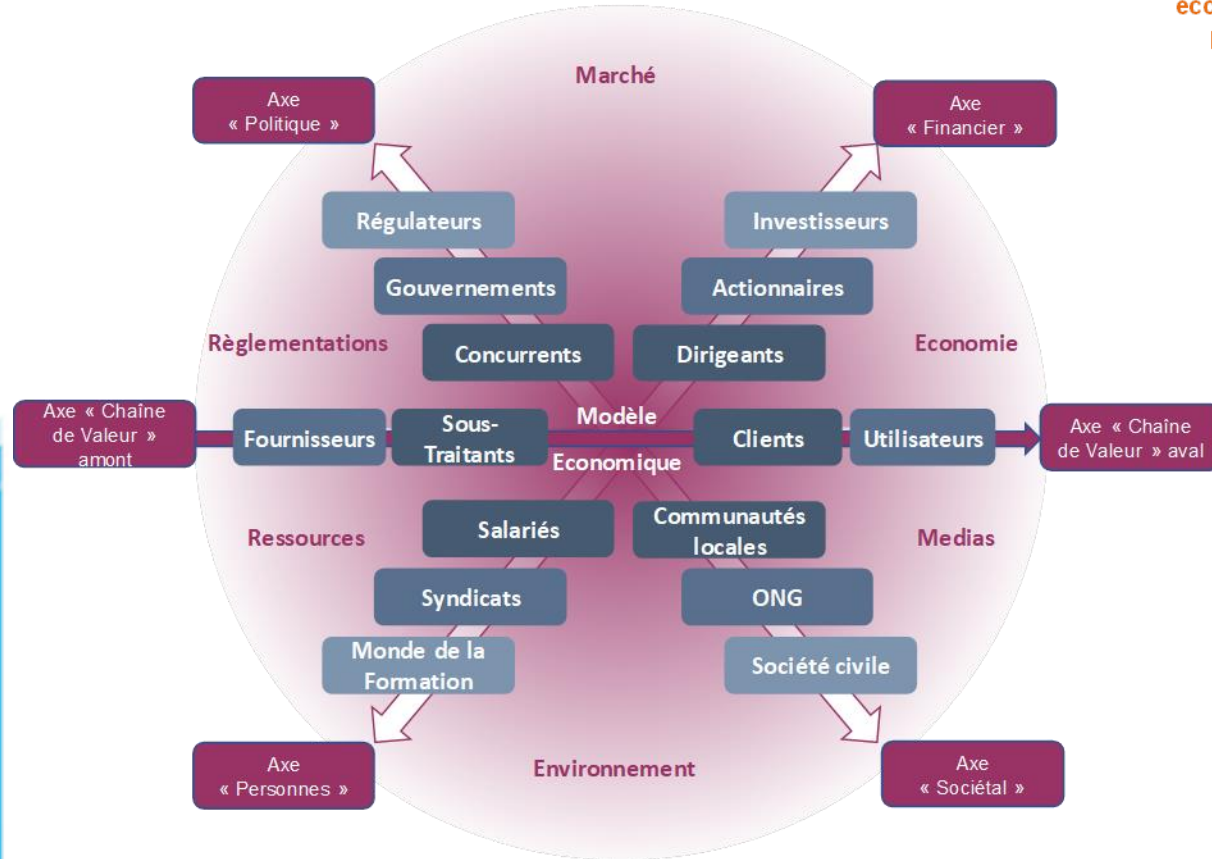
## Les mots des risk managers

*« Avec cette responsabilité élargie, l'entreprise doit faire face au risque croissant de mise en cause et de judiciarisation systématique par certaines Parties prenantes, de tout événement perçu par elles comme un manquement. Dans un contexte global d'absence ou fragilité de dialogue et de montée de l'intolérance et de l'activisme, la nature du manquement et l'endroit du monde où il est perçu n'ont pas d'importance. »*

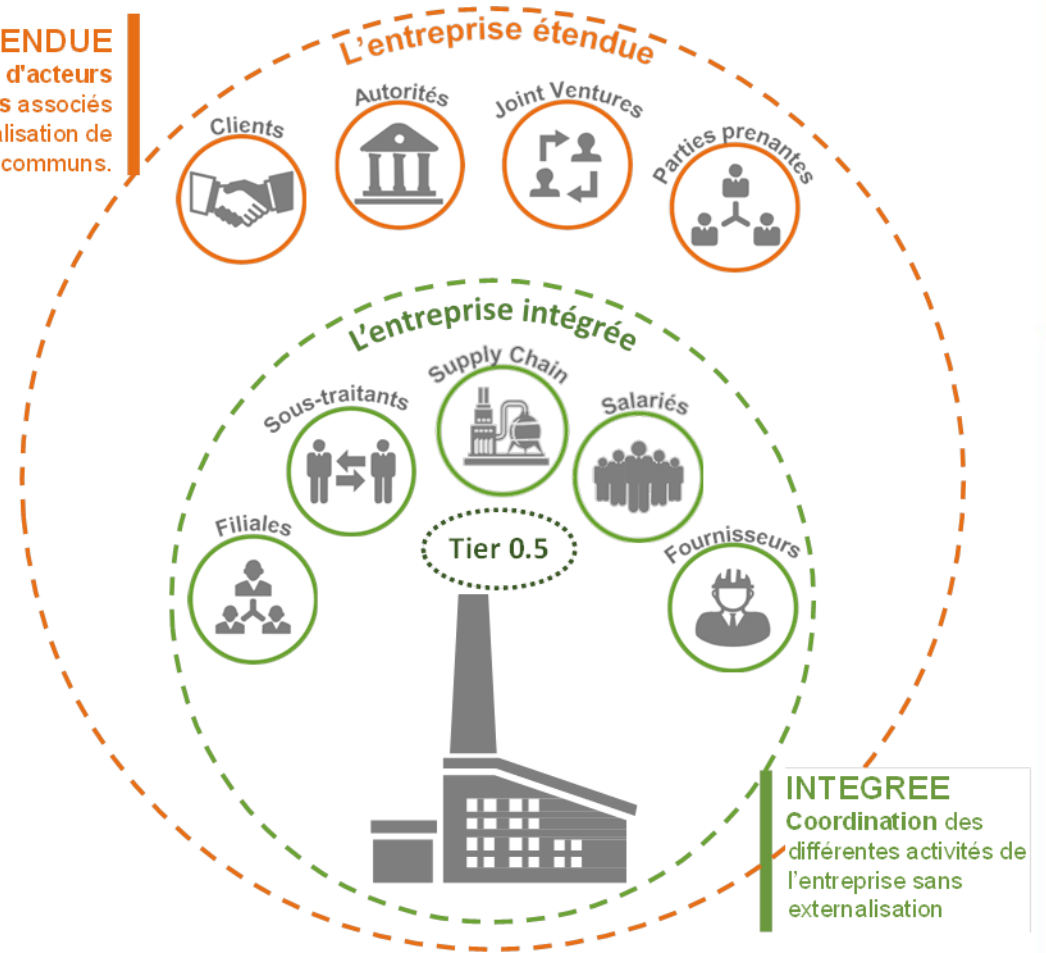
Un risk manager du secteur de l'énergie

# Des visuels (provisoire)

Une multiplicité de parties prenantes  
et une sphère d'influence grandissante



**ETENDUE**  
Ensemble d'acteurs  
économiques associés  
pour la réalisation de  
projets communs.



# La structure du propos (provisoire)

- 1 L'entreprise étendue et son écosystème
  - Le concept
  - Des Pistes de Définitions et une analyse
  - L'Ecosystème : enjeux et dimensions et les Parties prenantes
- 2 La gestion des risques de l'entreprise étendue
  - Quels sont les risques de l'entreprise étendue ?
  - L'identification et L'évaluation
  - La cartographie
- 3 Le traitement des risques de l'entreprise étendue
  - Anticiper les évolutions de l'entreprise étendue
  - Décider de l'Appétence au risque et des risques à traiter
  - Intégrer les risques entreprise étendue à la gestion des risques
  - Avoir une vision juridique
  - Impliquer les Auditeurs
  - Culture : sensibiliser et former
  - Appréhender et gérer la notion de Partie prenante externe tiers
  - Maîtriser les Risques et opportunités du « Make or Buy »
  - Protéger par l'assurance
  - Travailler en mode prévention
  - Mettre en place des cellules de surveillance
  - Elargir le dispositif d'alerte
  - Traiter les risques en situation de Crise
  - Utiliser des outils actuels et du futur
  - Mettre en place des Centres d'excellence ou de services partagés ERM

## GT Temporaire : Gestion des risques et Black swan

- 1ere réunion le 8 juin dernier / 2<sup>nde</sup> en cours de planification
- Objectif de publication : série d'articles dans Atout risk, le 1<sup>er</sup> en sept
- Notre propos :

Qu'entend-on par Black swan ? Le Covid-19 peut-il être qualifié ainsi ?

Comment identifier, évaluer, sensibiliser dans nos cartographies sur ces risques d'impact majeur / colossal mais de probabilité faible / très faible.

Quels seraient les autres Black Swans ?

# AGENDA COMMISSION 2020/2021

# Prochaines dates de la commission

A vos agendas !

- **Journée scientifique (ex JdC), 22 septembre**
- **Dates 2020 / 2021 (provisaires en cours de validation) :**
  - Vendredi 16 octobre 2020 – commission de rentrée
  - Vendredi 11 décembre 2020
  - Vendredi 19 mars 2021
  - Vendredi 14 mai 2021
  - Vendredi 2 juillet 2021



# ACTUALITÉS - PUBLICATIONS - VEILLE

# Actualités - Publications - Veille



<https://www.airmic.com/technical/library/top-risks-and-megatrends-2020>



<https://www.agence-francaise-anticorruption.gouv.fr/fr/maitriser-risque-corruption-dans-cycle-lachat-public-guide-pour-accompagner-tous-acteurs>

# Actualités - Publications - Veille

- **FERMA The European Risk Manager report 2020** : [https://www.ferma.eu/app/uploads/2020/06/The-European-Risk-Manager-Report-2020\\_29.06\\_LL\\_final.pdf](https://www.ferma.eu/app/uploads/2020/06/The-European-Risk-Manager-Report-2020_29.06_LL_final.pdf)
- **AIRMIC Top risks and megatrends 2020** : <https://www.airmic.com/technical/library/top-risks-and-megatrends-2020>
- **AFA guide achat public** : <https://www.agence-francaise-anticorruption.gouv.fr/fr/maitriser-risque-corruption-dans-cycle-lachat-public-guide-pour-accompagner-tous-acteurs>
- **World Economic Forum : Covid 19 risks outlook** <https://www.weforum.org/reports/covid-19-risks-outlook-a-preliminary-mapping-and-its-implications>
- **Risque climatique** :
  - <http://www.climateaction100.org/>
  - [https://acpr.banque-france.fr/sites/default/files/medias/documents/20200525\\_synthese\\_gouvernance.pdf](https://acpr.banque-france.fr/sites/default/files/medias/documents/20200525_synthese_gouvernance.pdf)
- **Baromètre EY de l'attractivité de la France** : [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/fr\\_fr/topics/advisory/attractivite-2020/barometre-ey-attractivite-de-la-france-2020.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/fr_fr/topics/advisory/attractivite-2020/barometre-ey-attractivite-de-la-france-2020.pdf)
- **KPMG enquête Comité d'audit** : <https://home.kpmg/fr/fr/home/insights/2020/06/enquete-aci-comites-audit-cap.html>

M E R C I !  
R  
M