

« Facteurs de risque »
du document
d'enregistrement
universel

(Universal Registration Document)



A propos de l'AMRAE

L'Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise rassemble plus de **1400** membres appartenant à plus de **650** entreprises françaises publiques et privées.

L'association a notamment pour objectifs de développer la « culture » du Management des Risques dans les organisations et d'aider ses membres dans leurs relations avec les acteurs du monde de l'assurance et les pouvoirs publics. Elle les conseille dans l'appréciation des risques, dans la maîtrise de leurs financements et leurs dépenses d'assurance.

Pour répondre aux besoins de formation professionnelle de ses adhérents ou de ceux qui légitimement s'adressent à elle, sa filiale AMRAE Formation dispense des formations diplômantes, certifiantes et qualifiantes de haut niveau.

L'AMRAE tient à remercier tous les membres du groupe de travail « Gouvernance : référentiels, culture et communication » de la Commission ERM 360 ° de l'AMRAE et plus particulièrement :

Stéphanie Canino, pilote du groupe de travail

Fanny Dreyfous-Ducas

Anne-Gaëlle Delattre

Emmanuel Poirier

Clémence de Vries

Hermance Verier

Table des matières

Table des matières	5
Introduction	6
Communication sur les risques - Etat des lieux	7
Points de vigilance	11
Présentation des facteurs de risques	13
British American Tobacco	14
Deutsche Telekom	15
Rio Tinto	16
SAP	17
Bonduelle	18
Kering	19
Pernod Ricard	20
Sodexo	21
Unibail - Rodamco - Westfield	22
Vilmorin	23
Air liquide	24
Annexe	25

Introduction

Depuis l'entrée en vigueur le **21 juillet 2019** du règlement européen 2017/1129 dit "**Prospectus 3**", le **Document d'enregistrement universel** (Universal Registration Document, URD) remplace le **Document de Référence** français (DDR) pour les sociétés cotées.

L'objectif de cette harmonisation européenne d'application directe à l'ensemble des pays de l'Union est de **faciliter l'accès des entreprises, notamment les PME, au financement sur les marchés réglementés**.

Le règlement vise à accroître la confiance entre émetteurs et investisseurs. Les principales nouveautés sont :

Sur le fond

Une information obligatoire intégrant dans son champ les **facteurs de risque, la stratégie et l'information extra-financière**.

Sur la forme

Une présentation «**proportionnée**» de cette information, c'est à dire **adaptée à la spécificité de l'entreprise**, concise, suffisante et aisément compréhensible (Art.16.1 Prospectus).

Deux règlements européens délégués publiés en mars 2019, sont venus respectivement préciser le contenu, le format et la revue du prospectus ainsi que certains aspects techniques (indicateurs financiers dans le résumé, données transmises à l'ESMA*, documentation commerciale, etc...).

Par ailleurs, l'**ESMA** a publié en anglais, le 29 mars 2019, ses premières recommandations sur la rédaction du chapitre sur les facteurs de risque (Article 16 Prospectus 3). Publiées dans les 24 langues de l'UE le 1^{er} octobre 2019, elles **sont applicables au 1^{er} décembre 2019, si l'Etat membre l'a décidé** – selon le principe du "comply or explain"*. En France, l'AMF* déclare les appliquer depuis le 4 décembre 2019.



Néanmoins, des **arbitrages sont en cours entre régulateurs nationaux afin d'ajuster les attentes et les pratiques**. Il ressort de la réunion entre régulateurs de fin novembre 2019 **qu'il n'y aurait pas d'évolution à attendre avant le deuxième semestre 2020**.

Ce guide pratique est destiné aux Risk managers qui doivent mettre en œuvre le règlement européen « Prospectus 3 ». Il vise à **détailler les attendus pour la rédaction de la section « Facteurs de risques » de l'URD** et à introduire en regard **les écarts avec les exigences de la DPEF** (voir le tableau en page suivante). Un rappel des règles de présentation des risques dans le cadre de la DPEF figure en annexe de cette note.

RAPPEL

Les seuils pour établissement d'un prospectus ont été relevés le 21 Juillet 2018 :

>> **de 5 à 8 millions €**

>> **10% à 20% en cas de dilution**

Liens utiles :

Règlement européen comprenant l'Article 16

Prospectus 3 <https://eur-lex.europa.eu>

Orientations de l'ESMA

<https://www.esma.europa.eu>

Communication AMF du 29/11/2019

[AMF applique les orientations de l'ESMA](#)

* ESMA : en anglais European Securities and Markets Authority / Autorité Européenne des Marchés Financiers (AEMF)

* AMF : Autorité des Marchés Financiers

* Le « comply or explain » (« appliquer ou expliquer ») est un principe clé d'origine anglo-saxonne en matière de gouvernement d'entreprise selon lequel les sociétés volontairement soumises à un code de gouvernance doivent en appliquer les dispositions. Cependant en vertu de ce principe, elles peuvent y déroger, auquel cas elles doivent motiver leur choix de façon claire et précise. En France, il a été introduit au Code de commerce par la loi du 3 juillet 2008. Il est aussi défini par le Code Afep-Medef, qui le qualifie de « règle fondamentale ».

Communication sur les risques Etat des lieux

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
SPÉCIFICITÉ	> « Les facteurs de risque figurant dans le prospectus se limitent aux seuls risques qui sont spécifiques à l'émetteur et/ou aux valeurs mobilières (...) ».	> « Faire clairement ressortir la spécificité du facteur de risque i.e. lien entre facteur de risque et émetteur (orientation 1) – éviter les risques génériques ». > « Ne pas inclure des facteurs de risque n'ayant pour but que de s'exonérer de responsabilités ». (orientation 2)	> « Description des principaux risques liés à l'activité de la société ou de l'ensemble de sociétés y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ».
IMPORTANCE	> « Les facteurs de risque figurant dans le prospectus se limitent aux seuls risques (...) qui sont importants pour la prise d'une décision d'investissement en connaissance de cause (...) ».	> « Faire clairement ressortir l'importance du facteur de risque ». (orientation 3) > « Communiquer sur « l'impact négatif potentiel du facteur de risque sur l'émetteur » (description selon une approche qualitative à défaut d'informations quantitatives) ». (orientation 4) > « Eviter l'utilisation excessive ou inappropriée de termes modérateurs / d'atténuation » qui pourrait compromettre la compréhension de l'importance. (orientation 5)	> « 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 ».
EVALUATION DE L'IMPORTANCE	> « Lors de l'établissement du prospectus, l'émetteur, l'offreur ou la personne qui sollicite l'admission à la négociation sur un marché réglementé évalue l'importance des facteurs de risque en fonction de la probabilité de les voir se matérialiser et de l'ampleur estimée de leur impact négatif ». > « L'évaluation de l'importance des facteurs de risque (...) peut également être communiquée en recourant à une échelle qualitative précisant si ce risque est faible, moyen ou élevé ».	Pas d'orientation spécifique.	> « 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 audité ». > « 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 ».

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
<p>» « Les facteurs de risque figurant dans le prospectus se limitent aux seuls risques qui sont spécifiques (...) et qui sont importants (...) tels que corroborés par le contenu du document d'enregistrement et de la note relative aux valeurs mobilières ».</p> <p>« Chaque facteur de risque est décrit de manière adéquate, en expliquant de quelle manière il affecte l'émetteur ou les valeurs mobilières offertes ou proposées à la négociation ».</p>	<p>» « Justifier clairement les raisons pour lesquelles le facteur de risque est spécifique et important pour l'émetteur ».(orientation 6)</p>	<p>» « Il est important de porter une attention particulière au processus d'identification des risques extra-financiers afin notamment d'expliquer ce qui a motivé le choix desdits risques ».</p> <p>» Une cohérence est attendue entre les facteurs de risques de l'URD et la hiérarchisation des risques extra-financiers de la DPEF.</p>
<p>» « Dans chaque catégorie, les facteurs de risque les plus importants sont mentionnés en premier lieu ».</p>	<p>» « Présenter les facteurs de risque en « différentes catégories en fonction de leur nature ».(orientation 7)</p> <p>» « Un facteur de risque ne doit apparaître qu'une seule fois, dans la catégorie la plus appropriée ».</p> <p>» « Mentionner les facteurs de risque les plus importants en premier lieu dans leur catégorie respective » (« il n'est pas impératif que tous les autres facteurs de risque de chaque catégorie soient classés en fonction de leur importance »).</p> <p>» « Identifier les catégories par l'emploi d'intitulés appropriés ».(orientation 8)</p>	<p>» « Pour chaque catégorie d'information, la déclaration (...) présente des informations sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité, ainsi que, (...) les effets de cette activité quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption ».</p>

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
NOMBRE DE CATÉGORIES	<p>> « Les facteurs de risque sont présentés dans un nombre limité de catégories en fonction de leur nature. »</p> <p>> Aucun nombre maximum précisé ni de hiérarchisation des catégories.</p> <p>> « Article 7 du règlement Prospectus : 15 risques maximum dans le résumé du Prospectus ».</p>	<p>> « Adopter un nombre de catégories / sous-catégories non disproportionné par rapport à la taille / complexité de l'opération et au risque pour l'émetteur – maximum 10 catégories / sous-catégories recommandé dans le cadre d'un prospectus standard ». (orientations 9)</p> <p>> « Ne subdiviser les catégories en sous-catégories » que dans les cas où une telle méthodologie peut être justifiée sur la base du prospectus concerné ». (orientation 10)</p>	<p>> « Lorsqu'un risque extra-financier a été jugé important, il devra figurer au sein d'une catégorie ou sous-catégorie de la section des facteurs de risques du prospectus ».</p> <p>> « Une catégorie spécifique «Risques extra-financiers» peut être créée à cet effet, ou bien le risque sera inclus dans les diverses catégories choisies ».</p>
CONCLUSION	> N/A	<p>> « Communiquer les informations relatives à chaque facteur de risque sous une forme concise ». (orientation 11)</p>	> «Privilégier la concision de la DPEF en se limitant aux seuls sujets que la société estime matériels ».
RÉSUMÉ	> N/A	> « S'assurer que la communication d'informations relatives aux facteurs de risque dans le résumé soit conforme à l'ordre de la section consacrée aux facteurs de risque dans le résumé ». (orientation 12)	N/A

Points de vigilance

Points de vigilance

1. Dans le cas où l'impact du facteur de risque ne peut être quantifié, une information qualitative sur son importance sera fournie. La formulation des textes de Prospectus 3 (voir extrait ci-dessous) comporte une ambiguïté sur la nécessité de communiquer **à la fois l'impact et la probabilité** des facteurs de risque, ou uniquement un **niveau d'importance reposant sur l'estimation de l'impact et de la probabilité**. L'AMRAE, pour sa part, considère que le texte est clair et que l'émetteur est tenu de communiquer uniquement sur l'importance des facteurs de risques, qu'il doit évaluer en fonction de leur impact et de leur probabilité.

Article 16.1 du Prospectus 2017/1129 : « Lors de l'établissement du prospectus, l'émetteur, l'offreur ou la personne qui sollicite l'admission à la négociation sur un marché réglementé évalue l'importance des facteurs de risque en fonction de la probabilité de les voir se matérialiser et de l'ampleur estimée de leur impact négatif. »

2. La communication de la **cartographie des risques n'est pas obligatoire**, néanmoins l'AMF incite les émetteurs, au-delà des textes actuels, à la présenter pour plus de clarté. Il en est de même pour la publication d'un tableau de synthèse des évaluations des facteurs de risque. Une position cohérente entre ce qui est communiqué sur les risques extra-financiers et les autres risques doit être adoptée.

3. Risques « bruts » versus risques « nets » : l'approche pour l'URD est de retenir les **risques résiduels ou « nets » (selon la terminologie de l'ESMA/AMF) en décrivant la stratégie de gestion du risque**. Dans certains cas particuliers, l'AMF a indiqué que des risques inhérents ou « bruts » (selon l'ESMA/AMF) majeurs seraient néanmoins à mentionner, même s'ils sont traités et que le risque net résultant est très faible (ex. il serait attendu qu'une société exploitant des centrales nucléaires mentionne le risque d'accident nucléaire, bien que le risque résiduel associé soit réduit au maximum). **Pour sa part, l'AMRAE considère que, conformément à l'esprit du texte, seuls les risques nets significatifs doivent être mentionnés.**

4. **Lien URD/DPEF : 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.**

Il existe une grande diversité de présentation des facteurs de risque dans les communications financières, comme illustré par les exemples commentés dans les pages suivantes.

Présentation des facteurs de risques





**Les exemples de ce chapitre
proviennent des communications
financières 2018 et 2019
des sociétés mentionnées.**

**Retrouvez les références
en ANNEXE p.26**



PRÉSENTATION DES FACTEURS DE RISQUES

Exemples européens

Time frame	
Short term	—
Medium term	— —
Long term	— — —
Strategic impact	
Growth	
Productivity	
Winning organisation	
Sustainability	
Considered in viability statement®	
Yes	<input checked="" type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

Utilisation de pictogrammes pour évaluer pour chaque risque :

- L'horizon de temps
- L'impact stratégique

Risks		
Competition from illicit trade		
Increased competition from illicit trade – either local duty evaded, smuggled illicit white cigarettes or counterfeits.		
Time frame — — — Long term	Strategic impact  Growth	Considered in viability statement® <input checked="" type="checkbox"/> Yes
Impact Erosion of brand equity, with lower volumes and reduced profits. Reduced ability to take price increases. Investment in trade marketing and distribution is undermined.		Mitigation activities® Dedicated Anti-Illicit Trade (AIT) teams operating at global and country levels; internal cross-functional levels; best practice shared. Active engagement with key external stakeholders. Cross-industry and multi-sector cooperation on a range of AIT issues. Global AIT strategy supported by a research programme to further the understanding of the size and scope of the problem. AIT Engagement Team (including a dedicated analytical laboratory) works with enforcement agencies in pursuit of priority targets.

Tobacco, nicotine and other regulation inhibits growth strategy		
The enactment of regulation that significantly impairs the Group's ability to communicate, differentiate, market or launch its products.		
Time frame — — — Medium term	Strategic impact   Growth and Sustainability	Considered in viability statement® <input checked="" type="checkbox"/> Yes
Impact Erosion of brand value through commoditisation, the inability to launch innovations, differentiate products, maintain or build brand equity and leverage price. Regulation in respect of menthol may adversely impact individual brand portfolios. Adverse impact on ability to compete within the legitimate tobacco or nicotine industry and also with increased illicit trade. Reduced consumer acceptability of new product specifications, leading to consumers seeking alternatives in illicit trade. Shocks to share price on the announcement or enactment of restrictive regulation. Reduced ability to compete in future product categories and make new market entries. Increased scope and severity of compliance regimes in new regulation leading to higher costs, greater complexity and potential reputational damage or fines for inadvertent breach. Proposed EU Directive on single-use plastics could result in increased operational costs and/or a decline in sales volume.		Mitigation activities® Engagement and litigation strategy coordinated and aligned across the Group to drive a balanced global policy framework for the nicotine category. Stakeholder mapping and prioritisation, developing robust compelling advocacy materials (with supporting evidence and data) and regulatory engagement programmes. Regulatory risk assessment of marketing plans to ensure decisions are informed by an understanding of the potential regulatory environments. Advocating the application of integrated regulatory proposals to governments and public health practitioners based on the harm reduction principles. Development of an integrated regulatory strategy that spans conventional combustibles and Next Generation Products.

Pour chaque risque :

- Reprise des pictogrammes
- Impact
- Mesures d'atténuation

PRÉSENTATION DES FACTEURS DE RISQUES

Exemples européens



RISK ASSESSMENT AND RISK CONTAINMENT

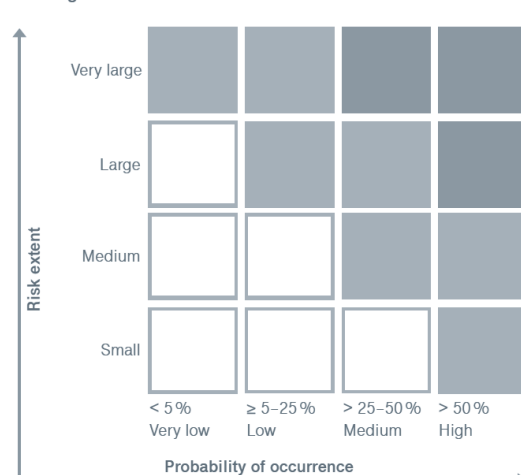
ASSESSMENT METHOD

Risks are assessed on the basis of "probability of occurrence" and "risk extent." The following assessment yardsticks apply:

Probability of occurrence	Description
< 5 %	very low
≥ 5 to 25 %	low
> 25 to 50 %	medium
> 50 %	high

Risk extent	Description
Small	Limited negative effects on business activities, results of operations, financial position, and reputation; individual EBITDA risk < € 100 million
Medium	Certain negative effects on business activities, results of operations, financial position, and reputation; individual EBITDA risk ≥ € 100 million
Large	Significant effects on business activities, results of operations, financial position, and reputation; individual EBITDA risk ≥ € 250 million, and/or affects more than one Group entity
Very large	Damaging negative effects on business activities, results of operations, financial position, and reputation; individual EBITDA risk ≥ € 500 million, and/or affects more than one Group entity

Risk significance



■ High risk ■ Medium risk □ Low risk

Publication d'une matrice **importance du risque x probabilité d'occurrence**

Corporate risks

	Probability of occurrence	Risk extent	Risk significance	Change against prior year
INDUSTRY, COMPETITION, AND STRATEGY				
Economic risks, Germany	low	small	low	↻
Economic risks, United States	low	medium	low	↻
Economic risks, Europe	low	medium	low	↻
Risks relating to the market and environment, Germany	high	small	medium	↻
Risks relating to the market and environment, United States	medium	large	medium	↻
Risks relating to the market and environment, Europe	medium	medium	medium	↻
Risks relating to innovations (substitution)	medium	medium	medium	↻
Risks relating to strategic transformation and integration	medium	very large	high	↻
REGULATION				
see page 119 et seq.				
OPERATIONAL RISKS				
Personnel, Germany and Systems Solutions	medium	small	low	↻
Risks relating to IT/NT network operations, Germany	low	large	medium	↻
Risks relating to IT/NT network operations, United States	very low	very large	medium	↻
Risks relating to IT/NT network operations, Europe	very low	large	low	↻
Risks relating to existing IT architecture, United States	medium	medium	medium	↻
Future viability of the IT architecture, United States	medium	large	medium	↻
Procurement	low	small	low	↻
Data privacy and data security	high	medium	medium	↻
BRAND, COMMUNICATION, AND REPUTATION				
Brand and reputation (reporting in the media)	low	small	low	↻
Sustainability risks	very low	small	low	↻
Health and environment	low	medium	low	↻
LITIGATION AND ANTI-TRUST PROCEEDINGS				
see page 125 et seq.				
FINANCIAL RISKS				
Liquidity, credit, currency, interest rate risks	low	medium	low	↻
Tax risks	see page 128			
Other financial risks	see page 128			

↻ improved ↻ unchanged ↻ deteriorated

Tableau récapitulatif avec pour chaque risque :

- La probabilité d'occurrence
- L'étendue du risque
- L'importance du risque
- L'évolution du risque

PRÉSENTATION DES FACTEURS DE RISQUES

Exemples européens

Principal risks and uncertainties exposure at a glance – 2018 trend			
	External	Internal	Internal and external
Increasing risk or uncertainty 	<ul style="list-style-type: none"> – Sovereign risk – China development pathway – Commodity prices 		<ul style="list-style-type: none"> – Attracting and retaining talent
No change in risk or uncertainty 	<ul style="list-style-type: none"> – Strategic partnerships 	<ul style="list-style-type: none"> – Execution of acquisitions and divestments – Capital project development – Health, safety, environment and communities 	<ul style="list-style-type: none"> – Exploration and resources – Operational excellence – Regulation and regulatory intervention
Decreasing risk or uncertainty 			<ul style="list-style-type: none"> – Liquidity

Tableau récapitulatif avec :

- **Evolution du risque**
- **Risque externe / risque interne / risque interne et externe**

Resources risks

Rio Tinto invests materially to accurately identify new deposits and develop orebody knowledge, underpinning our operations and projects.

Exploration and resources: inherent risk and uncertainty

The success of the Group's exploration activity may vary. In addition, estimates of ore reserves are based on uncertain assumptions that, if changed, could result in the need to restate ore reserves and mine plans.

Risk exposure 2018 trend



Potential impact

- Business model
- Future performance
- Group reputation

Opportunities

The discovery of a new viable orebody can significantly improve future growth options.

The volume of ore in reported reserves/resources is based on the geological, commercial and technical information available at the date of the report that is, by its nature, incomplete. As new information comes to light, the economic viability of some ore reserves and mine plans can be restated upwards. As a result, projects may be more successful and of longer duration than initially anticipated.

Threats

A failure to discover new viable orebodies could undermine future growth prospects.

The risk that new information comes to light or that operating conditions change means that the economic viability of some ore reserves and mine plans can be restated downwards. As a result, projects may be less successful and of shorter duration than initially anticipated, and/or the asset value may be impaired.

Mitigating actions include:

- Comply with the Group's resources and reserves standard.
- Recruit and retain skilled and experienced exploration and evaluation personnel.
- Provide stable funding for exploration activities.
- Continually review the prospectivity of opportunities in the exploration portfolio and prioritise spend accordingly.
- Utilise new technologies where appropriate.
- Develop, leverage and manage third-party partnerships.
- Coordinate orebody knowledge through active Group-wide leadership forum.

Pour chaque risque :

- **Description**
- **Evolution**
- **Impact**
- **Opportunités**
- **Menaces**
- **Exemples de mesures d'atténuation**

PRÉSENTATION DES FACTEURS DE RISQUES

Exemples européens



Probability/Likelihood of Occurrence	Description
1% to 19%	Remote
20% to 39%	Unlikely
40% to 59%	Likely
60% to 79%	Highly Likely
80% to 99%	Near Certainty

Impact Level	Impact Definition
Insignificant	Negligible negative impact on business, financial position, profit, and cash flows
Minor	Limited negative impact on business, financial position, profit, and cash flows
Moderate	Some potential negative impact on business, financial position, profit, and cash flows
Major	Considerable negative impact on business, financial position, profit, and cash flows
Business-Critical	Detrimental negative impact on business, financial position, profit, and cash flows

	Insignificant	Minor	Moderate	Major	Business-Critical
80% to 99%	L	M	H	H	H
60% to 79%	L	M	M	H	H
40% to 59%	L	L	M	M	H
20% to 39%	L	L	L	M	M
1% to 19%	L	L	L	L	M

Impact

L = Low Risk M = Medium Risk H = High Risk



Publication d'une matrice
impact x probabilité



Tableau récapitulatif avec :

- **Probabilité**
- **Impact**
- **Niveau de risque**
- **Tendance**

6 catégories de risques :

- **Economique, politique, social et réglementaire**
- **Gouvernance & conformité**
- **Financier**
- **Capital humain**
- **Opérationnel**
- **Stratégique**

Overview of Risk Factors (Aggregated Statement for 2018)

	Probability	Impact	Risk Level	Trend ¹⁾
Economic, Political, Social, and Regulatory Risks				
Global Economic and Political Environment	<i>likely</i>	<i>business-critical</i>	<i>high</i>	→
International Laws and Regulations	<i>likely</i>	<i>business-critical</i>	<i>high</i>	→
Legal and IP	<i>likely</i>	<i>business-critical</i>	<i>high</i>	→
Data Protection and Privacy	<i>likely</i>	<i>business-critical</i>	<i>high</i>	↗
Corporate Governance and Compliance Risks				
Unauthorized Disclosure of Information	<i>remote</i>	<i>business-critical</i>	<i>medium</i>	→
Ethical Behavior	<i>likely</i>	<i>business-critical</i>	<i>high</i>	→
Environment and Sustainability	<i>unlikely</i>	<i>moderate</i>	<i>low</i>	→
Financial Risks				
Sales and Revenue Conditions	<i>unlikely</i>	<i>moderate</i>	<i>low</i>	→
Liquidity	<i>remote</i>	<i>major</i>	<i>low</i>	→
Use of Accounting Policies and Judgment	<i>unlikely</i>	<i>moderate</i>	<i>low</i>	→
Currency, Interest Rate, and Share Price Fluctuations	<i>remote</i>	<i>major</i>	<i>low</i>	→
Insurance	<i>remote</i>	<i>business-critical</i>	<i>medium</i>	→
Venture Capital	<i>remote</i>	<i>minor</i>	<i>low</i>	→
Human Capital Risks				
Human Workforce	<i>unlikely</i>	<i>major</i>	<i>medium</i>	→
Operational Business Risks				
Sales and Services	<i>unlikely</i>	<i>major</i>	<i>medium</i>	→
Partner Ecosystem	<i>unlikely</i>	<i>major</i>	<i>medium</i>	→
Cloud Operations	<i>unlikely</i>	<i>business-critical</i>	<i>medium</i>	→
Cybersecurity and Security	<i>likely</i>	<i>business-critical</i>	<i>high</i>	↗
Technology and Products	<i>unlikely</i>	<i>business-critical</i>	<i>medium</i>	→
Strategic Risks				
Market Share and Profit	<i>unlikely</i>	<i>business-critical</i>	<i>medium</i>	→
Mergers and Acquisitions	<i>unlikely</i>	<i>major</i>	<i>medium</i>	↗
Innovation	<i>remote</i>	<i>business-critical</i>	<i>medium</i>	→
Icon:				↘ unchanged increased ↗

PRÉSENTATION DES FACTEURS DE RISQUES

Exemples français

Catégorie de risques	Facteur de risques	Risques extra-financiers
Risques liés à l'activité de Bonduelle	Qualité et sécurité des produits - crise alimentaire	✓
	Arrêt de production en période de haute activité	
	Dépendance vis-à-vis des tiers	
	Attentes des consommateurs et changement rapide de préférence des consommateurs	
Risques liés à la durabilité des ressources naturelles et au changement climatique	Variabilité climatique	✓
	Sols impropres à l'agriculture	✓
Risques liés à la stratégie, à l'organisation et à la conformité réglementaire	Atteinte à la réputation de Bonduelle	
	Cybercriminalité et risques de défaillances des systèmes d'information	
	Non-conformité à la réglementation (autre que celle liée à la qualité des produits) et risque de pratique anticoncurrentielle	
	Environnement géopolitique et répartition géographique des activités	
	Protection du savoir-faire	
	Accidents du travail	✓

3 catégories de risques :

- **Risques liés à l'activité de Bonduelle**
- **Risques liés à la durabilité des ressources naturelles et au changement climatique**
- **Risques liés à la stratégie, à l'organisation et à la conformité réglementaire**

Identification des risques extra-financiers

Catégorie 3 : Risques liés à la stratégie, à l'organisation et à la conformité réglementaire

- Atteinte à la réputation de Bonduelle
- Cybercriminalité et risques de défaillance des systèmes d'information
- Non-conformité à la réglementation (autre que celle liée à la qualité des produits) et risque de pratique anticoncurrentielle
- Environnement géopolitique et répartition géographique des activités
- Protection du savoir-faire
- Accidents du travail

Pour chaque risque :

- **Description**
- **Gestion du risque**

Atteinte à la réputation de Bonduelle

Description

La dimension éponyme de « Bonduelle », raison sociale de l'entreprise, nom de famille de l'actionnaire de référence et marque principale du groupe, emporte des responsabilités particulières.

La marque Bonduelle ainsi que les autres marques *leaders* de son portefeuille (Cassegrain, Arctic Gardens, Globus, Ready Pac Foods, Del Monte) font partie du capital intellectuel essentiel de Bonduelle et sont reconnues comme un gage de qualité et de sécurité par les consommateurs.

La réputation de Bonduelle constitue un actif stratégique et un élément de création de valeur.

Cet atout peut constituer une faiblesse en cas d'atteinte aux droits, à l'image et la réputation de Bonduelle, basée sur des faits avérés ou non, quelle que soit sa nature ou son origine, interne ou externe (réseaux sociaux, presse), de bonne ou de mauvaise foi, touchant à l'entreprise, à l'actionnaire familial, à la marque Bonduelle ou à ses produits.

Les risques associés sont un risque sur l'image de Bonduelle, ses valeurs, son attractivité, et donc à terme éventuellement ses ventes, ses activités et son développement.

Gestion du risque

Bonduelle défend des valeurs fortes au sein de son groupe qui se traduit notamment au travers d'objectifs à long terme (indépendance, pérennité et épanouissement des collaborateurs), d'engagements sociaux, environnementaux et éthiques.

Bonduelle est pionnier dans sa démarche d'entreprise responsable par une politique RSE ambitieuse se traduisant par 5 objectifs :

1. Prendre soin, avec nos partenaires agriculteurs, des sols cultivés ;
2. Réduire les impacts environnementaux du champ à l'assiette ;
3. Favoriser l'envie et l'accès à une alimentation saine et durable ;
4. Assurer le bien-vivre des collaborateurs et des communautés locales ;
5. Être tous acteurs de la RSE.

Enfin Bonduelle dispose d'un dispositif de surveillance, de veille, d'analyse, et de gestion des risques concernant sa réputation et son image, notamment sur le web et des réseaux sociaux, permettant d'anticiper les crises potentielles (*via rep track*). Bonduelle dispose d'un dispositif de gestion de crise afin de fournir des réponses et de limiter autant que possibles les impacts négatifs de ces éléments.

Enfin pour prévenir les sources internes d'atteintes à la réputation, Bonduelle a mis à disposition de ses collaborateurs, ambassadeurs de Bonduelle, le guide « Les réseaux sociaux, Bonduelle et Moi » et un « guide de confidentialité ». Ceux-ci rappellent les règles fondamentales pour des prises de paroles « digitales » dans le respect sur les réseaux sociaux, et recensent quelques bonnes pratiques notamment sur les informations, commentaires, photos et vidéos postées sur les réseaux sociaux, la manière de répondre aux messages échangés et la façon de paramétrer ses réseaux sociaux.

Par ailleurs, le groupe bénéficie d'une police d'assurance visant, sous certaines conditions et dans certaines zones, à couvrir les frais de reconstitution de l'image de marque.

PRÉSENTATION DES FACTEURS DE RISQUES

Exemples français

Probabilité d'occurrence	Impacts	Bas	Moyen	Significatif	Élevé
Peu probable	Compliance / Légal				
Assez probable	Finance				
Probable	Santé et Sécurité				
Très probable	Capital humain				
	Opérationnel				
	Projets				
	Réputationnel				
	Stratégique				



utilisation de pictogrammes pour illustrer :

- **Probabilité d'occurrence**
- **Impact sur différentes dimensions : compliance / legal, finance, santé et sécurité, capital humain, opérationnel, projets, réputationnel, stratégique**

2.3 Risques stratégiques et opérationnels

Attractivité commerciale

Probabilité d'occurrence :



Impacts :



Description du risque

Perte d'attractivité commerciale des marques du Groupe pouvant découler d'une prise en compte insuffisante des attentes des consommateurs, de la mutation des marchés, de la perte de partenariats clés, de problèmes de qualité produit, ou encore du non-respect des principes du Groupe en termes de Responsabilité Environnementale et Sociale.

Exemple(s) de situation(s)

L'incapacité à anticiper l'évolution des attentes des consommateurs constituerait pour le Groupe un risque majeur susceptible d'affecter le développement de ses activités.

Actions engagées

Le leadership créatif des marques du Groupe, le succès des collections et l'attractivité commerciale en résultant sont confiés à des Directions Artistiques et leurs créateurs reconnus dans le monde entier, et sont entretenus par le respect de l'identité de la marque et de ses fondamentaux au cours du temps.

Pour anticiper l'évolution des attentes des consommateurs, le Groupe a porté ses efforts sur l'optimisation du cycle d'approvisionnement, avec la diminution du temps entre la phase de conception et la mise en place des produits sur le marché.

Le Groupe encourage également à anticiper au mieux les tendances de consommation : ils exercent ainsi une veille permanente des tendances de marché (salons, bureaux de tendances, études consommateurs).

En conséquence, au-delà des investissements dans les domaines de la communication, de la promotion et des frais de recherche et développement, les investissements d'exploitation concernent l'amélioration, le développement et la rénovation du réseau de boutiques (voir également la section 2.2 « Investissements opérationnels », page 250).



Pour chaque risque :

- **Probabilité d'occurrence et impact avec pictogrammes**
- **Description**
- **Exemples de situation**
- **Actions engagées**

PRÉSENTATION DES FACTEURS DE RISQUES

Exemples français

Hiérarchisation des risques	
Risques liés à l'activité	Pression sur les prix Instabilité géopolitique et macroéconomique Campagne négative dans les médias ou sur les réseaux sociaux Cyberattaque Enjeux liés à la gestion du portefeuille de marques (et gestion des stocks) et non-adaptation aux nouvelles tendances Problème de qualité produit Rupture d'approvisionnement Gestion des talents
Risques industriels et environnementaux	Fraude Réchauffement climatique et dommages causés à l'environnement Perte d'un site industriel majeur/de stock stratégique Contamination toxique Sécurité des personnes
Risques juridiques et réglementaires	Évolution de la réglementation : • Éthique des affaires • Impôts et taxes • Environnement réglementaire Litige majeur Contrefaçon/droits de propriété intellectuelle
Risques financiers	Risques financiers : • Taux de change • Taux d'intérêt • Crédit Fonds de pension

4 catégories de risques :

- **Risques liés à l'activité**
- **Risques industriels et environnementaux**
- **Risques juridiques et réglementaires**
- **Risques financiers**

Tableau récapitulatif avec :

- **Catégorie**
- **Nom du risque**

1. Risques liés à l'activité	
1. Pression sur les prix	
<p>Identification et description du risque</p> <p>La vague de concentration et de regroupements des distributeurs au niveau local et à l'échelle internationale comprime les marges de Pernod Ricard et altère sa capacité à augmenter ses prix. L'environnement concurrentiel peut parfois obliger Pernod Ricard à organiser des campagnes promotionnelles plus agressives et plus fréquentes. De plus, le commerce en ligne met les distributeurs traditionnels sous pression.</p> <p>Par ailleurs, le Groupe doit faire face à la concurrence croissante à la fois de grands groupes internationaux pour ses marques stratégiques, et de sociétés ou producteurs locaux pour ses marques locales, avec notamment le succès croissant des productions artisanales, par exemple pour la vodka aux États-Unis.</p> <p>Cette très forte concurrence sur les marchés matures et la concurrence accrue sur les marchés en développement pourraient contraindre le Groupe à augmenter ses dépenses publicitaires et promotionnelles, voire à réduire ou à geler ses prix afin de protéger ses parts de marché, entraînant ainsi une détérioration de ses résultats.</p>	<p>Effets potentiels sur le Groupe</p> <p>Les effets potentiels sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le pouvoir de négociation accru de ses clients pourrait conduire à une érosion de ses marges et/ou à la perte de parts de marché ; • une pression obligeant Pernod Ricard à aligner ses prix sur les différents marchés au sein d'une même région ; • la désinscription temporaire et/ou la suppression de supports promotionnels ; • une baisse des prix qui nuirait à la valeur de son image de marque.
<p>Contrôle et atténuation du risque</p> <p>Pour atténuer ce risque, Pernod Ricard s'engage à consacrer environ 16% de son chiffre d'affaires à des investissements publi-promotionnels pour renforcer son image de marque et, en retour, sa capacité à augmenter ses prix. Par ailleurs, Pernod Ricard a lancé en 2017 un projet visant à doper la croissance du chiffre d'affaires (<i>Revenue Growth project</i>), qui prévoit entre autres le déploiement d'un outil d'efficacité promotionnelle et des ressources dédiées de gestion des prix, tant au niveau commercial que du siège.</p>	

Pour chaque risque :

- **Identification et description du risque**
- **Effets potentiels sur le Groupe**
- **Contrôle et atténuation du risque**

LES IMPACTS DES RISQUES	INDICE DE PROBABILITÉ		
	ÉLEVÉ	MOYEN	FAIBLE
• Perte d'un site industriel majeur/de stock stratégique • Contamination toxique			
• Rupture d'approvisionnement • Sécurité des personnes			
• Fonds de pension			
• Cyberattaque			
• Enjeux liés à la gestion du portefeuille de marques (et gestion des stocks) et non-adaptation aux nouvelles tendances • Litige majeur • Problème de qualité produit			
• Gestion des talents • Fraude			
• Pression sur les prix • Instabilité géopolitique et macroéconomique • Campagne négative dans les médias ou sur les réseaux sociaux • Évolution de la réglementation • Réchauffement climatique et dommages causés à l'environnement			
• Risques financiers (taux de change, taux d'intérêt, crédit)			
• Contrefaçon/droits de propriété intellectuelle			

Publication d'une matrice de risques
impact x probabilité

PRÉSENTATION DES FACTEURS DE RISQUES

Exemples français

Description des principaux facteurs de risques

Les tableaux de description des principaux facteurs de risques de Sodexo (cf. *infra*) présentent une estimation de leur horizon (horizon Court Terme, Moyen Terme ou Long Terme), de leurs impacts éventuels ainsi que des exemples de mesures mises en œuvre afin de réduire 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)	■ ■ ■

FIDÉLISATION DES CLIENTS

Risque de ne pas conserver ou de ne pas renouveler les contrats avec les clients existants de Sodexo.

Horizon de risque : **Long Terme** ■ ■ ■

Catégorie : **Orientation clients/consommateurs**

Impact

La croissance est un élément essentiel du *business model* de Sodexo. La manière la plus efficace de maintenir la croissance est de conserver ses clients existants. Le taux de fidélisation client de Sodexo est de 93,3 %, contre un objectif de 95 %.

Tout manque de qualité des services, toute incapacité à délivrer certains services ou un coût excessif des services, tout changement dans la stratégie d'externalisation du client pourrait signifier que le client n'est pas retenu, conduisant à :

- une moindre croissance ;
- une diminution de la rentabilité ;
- une perte de crédibilité sur le marché.

Exemples de mesures de réduction du risque

- Des équipes sur site à l'écoute permanente du client et du consommateur.
- Renforcement du processus de gestion de la relation client destiné à prendre en compte de manière continue les attentes des clients.
- Renouvellement de l'outil de gestion de la relation client.
- Offre combinée de Services sur Site et de Services Avantages & Récompenses pour élargir le choix proposé aux clients.
- Ajustement continu des prestations offertes aux clients pour répondre à leurs exigences (par exemple, une alimentation plus saine, développement des services de gestion énergétique).
- Suivi au niveau mondial des risques de fidélisation dans le portefeuille client.

ATTENTES DES CONSOMMATEURS

Augmentation croissante des attentes des consommateurs en matière de services innovants et personnalisés et d'alimentation saine et durable et d'un environnement confortable ; augmentation des attentes des consommateurs en matière de conduite des affaires et d'impact sur l'environnement.

Horizon de risque : **Court/Moyen Terme** ■ ■

Catégorie : **Orientation clients/consommateurs**

Impact

Le pouvoir des consommateurs est l'une des 11 tendances identifiées par Sodexo sur ses marchés. Les consommateurs expriment de plus en plus leur avis et les clients tiennent compte de leur avis. Les consommateurs attendent plus de choix, de facilité et d'options saines et un comportement socialement responsable des entreprises avec lesquelles ils travaillent. Des exemples spécifiques que Sodexo a dû prendre en compte, sont :

- une utilisation croissante des plateformes digitales pour la livraison des repas ;
- une hausse des demandes des consommateurs d'aliments d'origine végétale avec une intensité réduite en carbone ;
- une réduction du plastique à usage unique pour réduire la pollution maritime.

Si Sodexo ne parvenait pas à anticiper, interpréter et répondre aux attentes des consommateurs en termes d'innovation, de personnalisation, ou en matière d'impact environnemental ou de conduite des affaires, le chiffre d'affaires ainsi que la réputation de Sodexo pourraient être affectés.

Exemples de mesures de réduction du risque

- Partenariat avec des *start-up*.
- Sodexo est partenaire de Vivatex, salon dédié au numérique qui réunit des *start-up* et des grandes entreprises.
- Programme Better Tomorrow : la feuille de route sur la responsabilité d'entreprise de Sodexo définit 9 engagements en fonction de leurs impacts sur les individus, les communautés et l'environnement.
- Déploiement des 10 règles d'or de la nutrition, de la santé et du bien-être.
- Sodexo emploie plus de 5 000 diététiciens dans le monde.
- Code de conduite de Sodexo qui définit les normes de Sodexo en matière d'intégrité des affaires.
- Le Comité Mondial d'Éthique et de Conformité soutient les programmes de toute l'entreprise.

DISPOSITIF DE GESTION DU RISQUE ET RISQUES PRINCIPAUX

		MOYEN	ÉLEVÉ
CLIENTS/ CONSOMMATEURS	Fidélisation des clients		
	Attente des consommateurs		
	Risques liés aux appels d'offres		
	Concurrence		
EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE	Exécution des contrats clients		
	Technologies et Sécurité informatique		
TALENTS	Gestion et développement des talents		
	Pénurie de main-d'œuvre		
RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE	Sécurité alimentaire, sécurité des prestations rendues et sécurité au travail		
	Impact environnemental		
ENVIRONNEMENT EXTERNE	Risques liés à la conformité avec la loi et la réglementation		

Pour chaque risque :

- **Nom**
- **Horizon de temps avec pictogramme**
- **Catégorie**
- **Impact**
- **Exemples de mesures de réduction du risque**

Tableau récapitulatif avec **évaluation du risque** (moyen ou élevé)

PRÉSENTATION DES FACTEURS DE RISQUES

Exemples français

Impact net	*** Elevé	** Moyen	* Faible
Probabilité	@@@ Probable	@@ Possible	@ Peu probable
Catégorie 1 : Risques propres à l'environnement externe	<ul style="list-style-type: none"> Évolution et perturbation du marché de détail Accès au financement et perturbation des marchés financiers Changement climatique et risques sociétaux Risque géopolitique et de souveraineté 	<ul style="list-style-type: none"> *** *** ** * 	<ul style="list-style-type: none"> @@ @ @ @
Catégorie 2 : Risques opérationnels liés aux activités	<ul style="list-style-type: none"> Terrorisme et incident de sûreté majeur Gestion du développement et de la construction Fusions-acquisitions, investissement et désinvestissement Gestion du changement et intégration Marque et réputation Manque de fiabilité des prévisions et erreurs comptables significatives Système d'information et données : Continuité et intégrité Commercialisation et partenariats Risques liés à la fiscalité et régime SIIC Corruption, lutte anti blanchiment d'argent et fraude Hygiène et sécurité (y compris les catastrophes naturelles⁽¹⁾) Risques juridiques et réglementaires Recrutement, maintien en poste et succession 	<ul style="list-style-type: none"> *** *** *** ** ** ** ** ** ** ** ** * * 	<ul style="list-style-type: none"> @@ @@ @@ @ @ @ @@ @ @ @ @@ @ @



Tableau récapitulatif avec :

- **Catégorie du risque**
- **Nom du risque**
- **Impact net avec pictogramme**
- **Probabilité avec pictogramme**

CATÉGORIE 1 : RISQUES PROPRES À L'ENVIRONNEMENT EXTERNE			
Facteurs de risque	Détails des risques	Mesures de réduction	Informations complémentaires
Évolution du marché du commerce Impact Net : *** Probabilité : @@	<ul style="list-style-type: none"> Évolution de la tendance/préférence des consommateurs. Incapacité à : <ul style="list-style-type: none"> prévoir et préparer l'impact du changement, élaborer et mettre en œuvre une stratégie efficace pour faire face à l'évolution des conditions du marché, opposer une concurrence efficace à un concurrent direct ou un nouveau projet/une nouvelle offre. 	<ul style="list-style-type: none"> Réalisation fréquente d'enquêtes sociales et de satisfaction afin d'anticiper les évolutions comportementales et la demande des clients. Poursuite du développement des services d'achat en ligne et autres services pour s'adapter aux nouvelles tendances. En Europe continentale, programmes de fidélisation et animations dans les centres commerciaux pour améliorer l'expérience d'achat des clients et leur offrir une expérience divertissante. Aux États-Unis et au Royaume-Uni, mise en œuvre de la stratégie « flagship ». URW Innovation Lab et URW Link incubateur de start-up. 	Plus de détails à la section 6.2.1.1
Accès au financement, taux d'intérêt, taux de change, contreparties et marchés de capitaux Impact net : *** Probabilité : @	<ul style="list-style-type: none"> Exposition aux risques démarché (fluctuations des taux d'intérêt). Capacité à obtenir des financements. 	<ul style="list-style-type: none"> Contrôle de la sensibilité aux taux d'intérêt, taux de change et de l'exposition aux risques de liquidité et de contrepartie. Décision prise par le Comité de Gestion Actif/Passif du Groupe. 	Plus de détails à la section 6.2.1.2
Changement climatique et risques sociétaux Impact net : ** Probabilité : @	<ul style="list-style-type: none"> Incapacité à : <ul style="list-style-type: none"> promouvoir l'acceptation locale, prévenir et surveiller les pollutions environnementales, développer la valeur écologique et durable des actifs - responsabilité au niveau de la chaîne d'approvisionnement, renforcer la gestion de la consommation énergétique et des émissions de gaz à effet de serre, ainsi que la gestion des déchets et de l'eau. 	<ul style="list-style-type: none"> Évaluation des actifs européens les plus exposés aux catastrophes naturelles. Consultations publiques organisées pour chaque projet de développement et d'extension. Inspection et amélioration continue des bâtiments existants et des équipements techniques susceptibles d'avoir un impact sur l'environnement ou sur la sécurité des personnes et suivi des risques environnementaux. Systèmes de management environnemental pour améliorer la performance environnementale des actifs. Politique RSE très ambitieuse reconnue comme leader par les investisseurs et les agences de notations 	Plus de détails à la section 6.2.1.3
Risque géopolitique et de souveraineté Impact net : * Probabilité : @	<ul style="list-style-type: none"> Incapacité à prédire : <ul style="list-style-type: none"> l'instabilité politique (facteurs économiques, démographiques, politiques, environnementaux), une récession ou une crise mondiale ou continentale/régionale. 	<ul style="list-style-type: none"> Suivi étroit par le Comité de Direction. Veille des marchés et de l'environnement géopolitique. 	Plus de détails à la section 6.2.1.4



Pour chaque risque :

- **Nom du facteur de risque**
- **Impact net et probabilité avec pictogrammes**
- **Détails des risques**
- **Mesures de réduction**
- **Renvois au chapitre 6**

PRÉSENTATION DES FACTEURS DE RISQUES

Exemples français

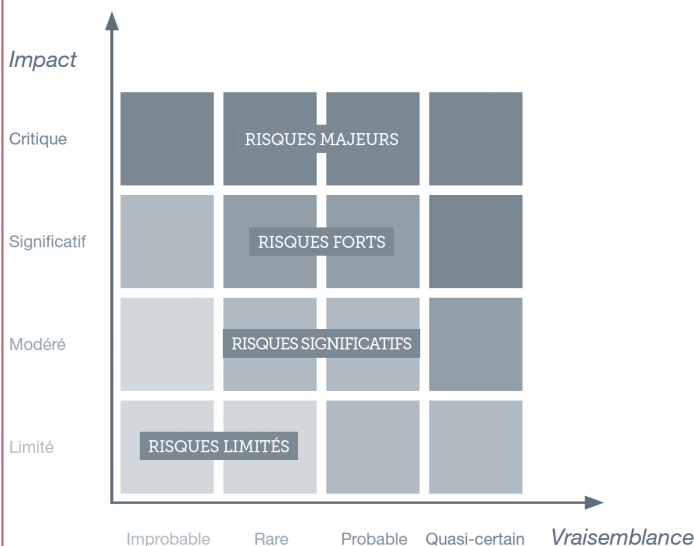
	Évaluation du risque résiduel
RISQUES STRATÉGIQUES	
Risques liés à une modification de l'environnement économique ou géopolitique	Fort
Risques liés à la stratégie de croissance et de développement	Fort
Risques liés à la recherche	Fort
Risques liés au cours des matières premières agricoles	Significatif
RISQUES OPÉRATIONNELS	
SYSTÈMES D'INFORMATION	
Risques liés à la cybersécurité et à l'architecture des systèmes d'information RSE	Majeur
COMMUNICATION	
Risques d'atteinte à la réputation ou à l'image de Vilmorin & Cie RSE	Fort
QUALITÉ PRODUIT	
Risques de qualité produit et de non-conformité des produits commercialisés RSE	Fort
PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE/JURIDIQUE	
Risques liés à la propriété intellectuelle RSE	Fort
Risques liés à la concurrence	Significatif
SÉCURITÉ/SÛRETÉ RSE	
Risques liés à la sécurité des personnes et des biens	Fort
Risques liés à la sûreté des personnes et des biens	Significatif
OPÉRATIONS/COMMERCE	
Risques liés aux approvisionnements	Significatif
ENVIRONNEMENT	
Risques de pollution et de non-conformité environnementale RSE	Significatif
ÉTHIQUE	
Risques liés à la conformité des pratiques aux principes éthiques et aux lois anti-corruption RSE	Significatif
FINANCIER	
Risques liés aux taux de change et aux devises	Significatif

Tableau récapitulatif avec :

- **Nom**
- **Distinction risques stratégiques et risques opérationnels**
- **Évaluation du risque résiduel**

Pour chaque risque : **identification du risque & gestion du risque**

Matrice de criticité* nette des risques



Publication d'une cartographie des risques **impact x vraisemblance** sans détails des risques mais uniquement **l'indication du niveau du risque (limité / significatif / fort / majeur)**

1.9.3.4. Les risques liés au cours des matières premières agricoles

Identification du risque

La fluctuation des surfaces cultivées par espèce peut avoir un effet significatif sur le niveau d'activité des semenciers, puisque le prix des semences est très différent d'une espèce à l'autre. La localisation géographique, l'environnement local et le climat orientent les choix des agriculteurs sur les espèces plantées, mais la rentabilité de l'espèce est également déterminante. Celle-ci dépend de plusieurs facteurs, dont le prix des productions agricoles (pour les semences de grandes cultures) et le coût des intrants*.

Les cours des productions agricoles ont un impact sur la rentabilité des exploitations agricoles. Ainsi, lorsque les prix des productions agricoles majeures (maïs, blé) se situent à de faibles niveaux, cela influe sur la trésorerie des agriculteurs, qui sont alors plus vigilants quant à leur investissement dans les intrants*. Il n'existe néanmoins pas de corrélation directe entre cours des matières premières et prix des semences.

Au cours des derniers exercices, le niveau de marge opérationnelle de l'activité Semences de Grandes Cultures de Vilmorin & Cie a été impacté par le faible niveau des prix des productions agricoles.

Gestion du risque

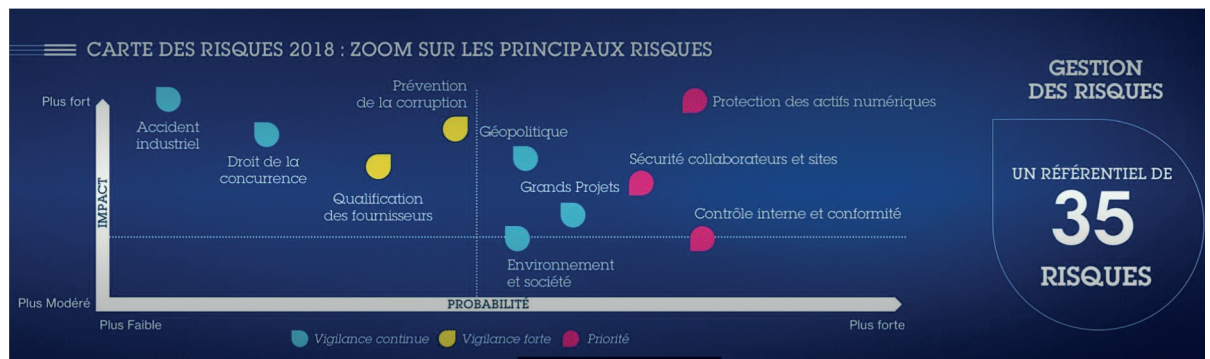
La répartition des activités de Vilmorin & Cie, tant en termes de segments d'activité que de zones géographiques, permet de limiter l'impact de ce risque. En effet, s'il n'existe pas de corrélation directe entre les cours des productions agricoles et le prix des semences, dans un contexte de baisse importante voire de stagnation des cours, la pression des clients pour obtenir des baisses du prix des semences de grandes cultures s'accroît. Cette situation affecte également les concurrents de Vilmorin & Cie.

Enfin, les cours des productions agricoles n'impactent aucunement l'activité Semences Potagères.

PRÉSENTATION DES FACTEURS DE RISQUES

Exemples français

Communication en AG



Publication d'un zoom sur les principaux risques présentés sous forme de cartographie des risques **impact x probabilité**

Annexe

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.
- 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).

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 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.**

Communications financières 2018 et 2019

Deutsche Telekom (p115)

https://report.telekom.com/annual-report-2018/servicepages/downloads/files/management_report_dtag_ar18.pdf

Rio tinto (p69 et suivantes)

<https://www.riotinto.com/invest/reports/annual-report>

SAP (p104)

<https://www.sap.com/corporate/en/investors/reports.html?tag=language%3Aenglish&tag=investor-relations%3Afinancial-reports%2Fannual-report&pdf-asset=96673f20-3e7d-0010-87a3-c30de2ffd8ff&page=104>

Bonduelle (p144 et suivantes)

https://www.bonduelle.com/fileadmin/user_upload/SITE_CORPO/FINANCE/Document_de_reference/DEU_FR_V7_bis_2018-2019.pdf

Kering (p376 et suivantes)

<https://keringcorporate.dam.kering.com/m/59b1bf503c0fe267/original/Document-de-reference-2018.pdf>

Pernod Ricard (p126)

<https://www.pernod-ricard.com/fr/download/file/fid/10386/>

Sodexo (p226)

<https://sodexo.publispeak.com/document-enregistrement-universel-2018-2019/page/226/>

Unibail (p416 et suivantes)

https://www.urw.com/-/media/Corporate~o~Sites/Unibail-Rodamco-Corporate/Files/Homepage/INVESTORS/Regulated-Information/Registration-Documents/FR/20190327-Registration-Documents-2018_FR.ashx

Vilmorin (p65)

https://www.vilmorincie.com/wp-content/uploads/2019/10/DEU-2018-2019_VCO_FR.pdf



www.amrae.fr

Ce document, propriété de l'AMRAE, est protégé par le copyright.
Toute reproduction, totale ou partielle est soumise à la mention obligatoire du droit d'auteur

Copyright ©AMRAE



Management des **R**isques et des **A**ssurances de l'**E**ntreprise

80 BOULEVARD HAUSSMANN 75008 PARIS - TEL : +33 (0)1 42 89 33 16 - FAX : +33 (0)1 42 89 33 14 - amrae@amrae.fr - www.amrae.fr

