



# Journée des Commissions

Pavillon royal  
13 juin 2019



**Brigitte Bouquot - Présidente de l'AMRAE**

**Estelle Josso - Administratrice, en charge  
du scientifique**



# L'AMRAE Association de Référence du Risque et des Assurances

**Mène une stratégie fondée sur deux piliers**

- ✓ **Faire reconnaître le Métier du Risk Manager**  
en développant les meilleurs standards professionnels et en formant les adhérents à leur application.
- ✓ **Orienter le Marché des Assurances vers la demande**  
afin que les Couvertures d'Assurances s'adaptent aux nouveaux risques des entreprises.

**Et développe son rayonnement**

en promouvant la culture du Risque et des Assurances au sein des Entreprises et auprès des parties prenantes dans le débat public.



# L'AMRAE en 2019

## **Le Risk Management devient la Matrice de l'Entreprise Responsable**

- ✓ La gouvernance de l'AMRAE évolue pour être professionnelle, agile, collégiale afin de préparer le futur collectivement.
- ✓ Les priorités de gouvernance scientifique, les Rencontres, la formation sont inchangées.
- ✓ Le renforcement des ressources de l'AMRAE pour soutenir son effort, assoir ses positions et son poids dans le débat public.

## **Avec un focus particulier au service des adhérents sur**

- ✓ Le digital
- ✓ L'aménagement des locaux



# Activité des Commissions, GT, régions ...

En lien avec la stratégie de l'AMRAE, les Commissions, les groupes thématiques et les antennes régionales ont tenu plus de **80 réunions depuis septembre 2018.**



# Panorama des Commissions et GT

Automobile

*Télématique*

Systèmes d'information

*RGPD*

*Blockchain*

ERM 360°

*Gouvernance*

*Pratiques*

*Evolutions*

*Entreprise étendue*

Construction

Dommages aux  
Biens

Financement  
alternatif des risques

Logistique et  
transport

Responsabilités

Intelligence Economique,  
Crises, Plan de Continuité  
d'Activité



# Focus sur le scientifique

**ATOUT RISK MANAGER**



## PRISES DE POSITION

- ✓ Défaillance des assureurs construction.
- ✓ Réponse à la consultation AFA sur le projet de Guide pratique « Les vérifications anticorruption dans le cadre des fusions-acquisitions ».

# Publications depuis la JDC 2018



- ✓ Cahier Technique **RGPD** ( V1 et V2)
- ✓ **Etat du Marché des Assurances IARD 2018**
- ✓ Guide sur **la gestion des risques pour les ETI/PME** avec le MEDEF 79
- ✓ **Panorama SIGR**, 11<sup>ème</sup> édition VF et VA, 2ème enquête RM à l'international avec le support de FERMA, club Franco, IRM Qatar, Québec et Parima et du RIMS cette année
- ✓ Partenaire d'ARENGI pour **l'enquête et le mapping des Risk2030** – de nouveau partenaire pour édition 2020.





# Publications à venir

- ✓ 5ème édition du **Baromètre du Risk Manager** en VF et VA.
- ✓ Cahier technique sur la **Télématique embarquée** (Commission Automobile).
- ✓ Livret **Risk Appetite**, et **matrice évaluation Compliance** (Commission ERM 360°).
- ✓ Livret sur la **prévention du risque Cyber** en partenariat avec le Club des Juristes, l'ANSSI et la FFA (Commission SI).
- ✓ **La gestion du risque de Supply Chain** ( mise à jour en cours).
- ✓ **La gestion du risque numérique** nouvelle version (mise à jour en cours).
- ✓ **L'entreprise étendue : la gestion du risques des tiers** ( février 2020 ).  
(Commission ERM 360°)
- ✓ **Etat du marché 2019.**
- ✓ **Panorama SIGR 2020** (Commission SI).



# Présentation de la Commission Dommages

Journée des Commissions  
13 juin 2019



Le sujet des carences dans sa globalité (Carences Dommages et consécutives à une PE sans Dommages) est un sujet de préoccupation constante pour la plupart des entreprises, et notamment des PME et ETI .

Aujourd'hui, sous quelles conditions peut-on les garantir ? Quels sont les besoins des entreprises ? Qu'attendent les assureurs de leurs assurés et pour quelles raisons ? Où en est l'évolution de l'état du marché sur ce sujet ?

Quels sont les efforts à fournir par les Risk Managers ?



# Intervenants

- ✓ Corinne CIPIERE - AGCS
- ✓ Frédéric DUROT - S2H
- ✓ Michel JOSSET - Faurecia

# Un triple constat

- ✓ Des garanties carences plus difficiles à obtenir à cause du manque de visibilité sur la Supply Chain et des risques de cumul
- ✓ Couverture des pertes d'exploitation sans dommages : émergence de solutions depuis 2010+ mais pas de maturité (processus de souscription, champ d'assurabilité, mutualisation...)
- ✓ Un marché sous tension, adverse à la volatilité, qui peine à distinguer les bons et les mauvais risques

# Le cas Recticel

- ✓ Incendie dans l'usine non sprinklée de Most (République Tchèque) : fabrication de revêtements intérieurs pour l'industrie automobile
- ✓ Fournisseur de rang 2 ou 3 par rapport aux constructeurs : Peugeot (3008, 5008, 508), Renault (Scenic), Mercedes (classe E), Volvo (XC60), VW (Tiguan)...
- ✓ Coûts directs = quelques dizaines de millions d'€
- ✓ Coûts indirects = de l'ordre de 1.2 milliard € pour l'industrie automobile Européenne (pertes d'exploitation liées aux arrêts des chaînes de montage)



# Les gilets jaunes

- ✓ Dégâts et PE consécutives = 10 000 déclarations de sinistres et 150/200 millions d'euros selon la FFA hors impact des PE Sans dommages
- ✓ Impact sur la croissance = -0,2 point soit 4,5 milliards d'Euros selon le Ministère de l'Economie
  - Baisse de chiffre d'affaires pour les grands centres commerciaux = -2,5 milliards d'euros
  - Par enseigne : Auchan (140 M€), Casino (50 M€), Fnac-Darty (45 M€), Système-U (30 à 40M€)...
  - -20 à 30% de trafic en centre ville les samedi de manifestation qui ne sont pas rattrapés par des ventes en ligne ou des ventes dans la semaine
  - Chômage partiel : 3.500 personnes travaillant dans 5.100 entreprises (40 millions d'euros pour les finances publiques)

Source : Ministère de l'Economie

# Une offre d'assurance limitée

- Réponse partielle à l'enjeu
- Réponse à l'enjeu



PE AVEC  
DOMMAGES

Incendie sur le site d'un fournisseur



Inondation sur le site d'un client



Cyber attaque sur un site fournisseur/client



Destruction de marchandises transportées



Attaque terroriste en cours de transport



Livraison de pièces non-conformes



PE SANS  
DOMMAGE

Destruction de routes par un séisme



Fermeture d'un port à la suite d'émeutes



Grève chez un fournisseur



Faillite d'un fournisseur



Epidémie chez un client



Rupture d'approvisionnement chez un client





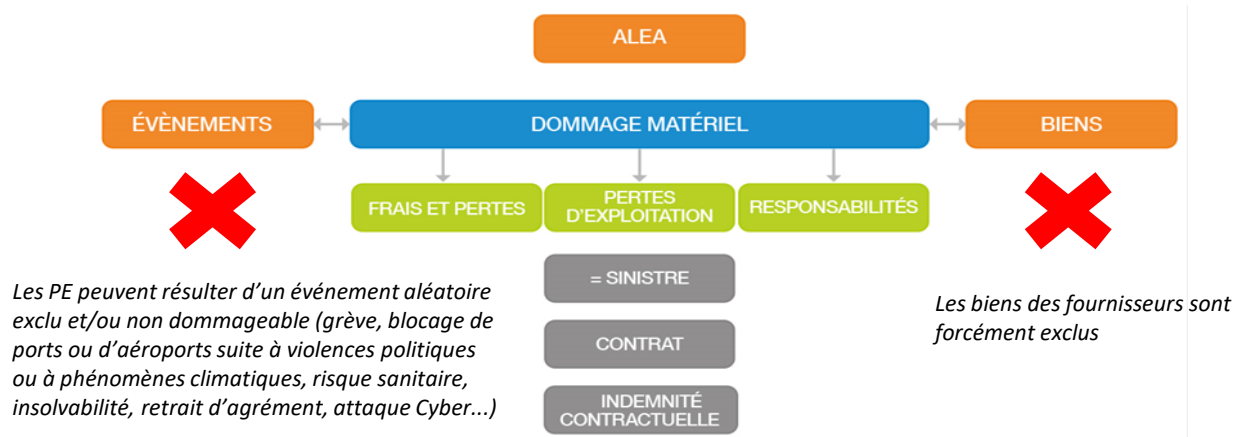


# Un marché tendu

- ☐ Nervosité sur les risques « volatils » :
  - ✓ Risques lourds Man made (incendie, explosion, bris de machine)
  - ✓ Expositions Critical Cat
  - ✓ Expositions CBI (Critical Cat & Man Made) particulièrement dans l'industrie « Make to order », renforcé sur les systèmes « synchrones »
- ☐ Hausse des taux à deux chiffres depuis second semestre 2018
- ☐ Renouvellements plus sélectifs,
- ☐ Demande de plus visibilité sur les expositions (sinistralité, interdépendances, localisation, prévention / protection incendie...)
- ☐ Exigence du marché sur la prévention mais aussi la « business resilience ». Cette gestion de risques doit pouvoir s'appliquer à la supply chain de l'assuré

# ENJEUX DES COUVERTURES « Carences » (CBI) ET PE Sans Dommages (« NDBI »)

• DOXA DE L'ASSURANCE PD BI : TRYPTIQUE ALEA x EVENEMENT x BIENS



## • CADRE DE NOVATION A L'OBJET D'UN CONTRAT PDBI

1. **CBI** : novation sur la condition de « biens »
2. **ND\_BI** : novation sur la condition d'Événement et/ou celle de Dommage matériel (altération physique des biens du fait de l'impact de l'événement aléatoire)
3. **ND\_CBI** : novation sur la condition d'Événement et/ou celle de Bien

Face à ce changement de paradigme, les acteurs du marché doivent adapter leur grille de lecture, leur appétit et leur discours

## Enjeux de cette situation de hors piste

- ✓ Le marché de l'assurance est par nature prudent voire conformiste (tendance à baser la tarification actuelle sur des worst case scenarios)
- ✓ Les courtiers ont tendance à ne pas tenir compte de la Doxa, ce qui peut empêcher de trouver un terrain d'entente
- ✓ Les CBI et NDBI/NDCBI sont à fort enjeu de cumul (collatéralité) et sont des expositions volatiles
- ✓ Les Assurés sont habitués depuis 15 ans à un marché soft et à des taux  $< \text{°}/\text{°°}$
- ✓ La visibilité sur les expositions et leur maîtrise n'est pas immédiatement accessible et/ou démontrable (maturité encore limitée aujourd'hui)
- ✓ Seule une mutualisation importante permettra d'acquérir de l'assurabilité : les acteurs du marché doivent accepter le principe « d'essuyer les plâtres » pendant une période d'au moins 5 ans



# Situation actuelle sur le CBI NDBI

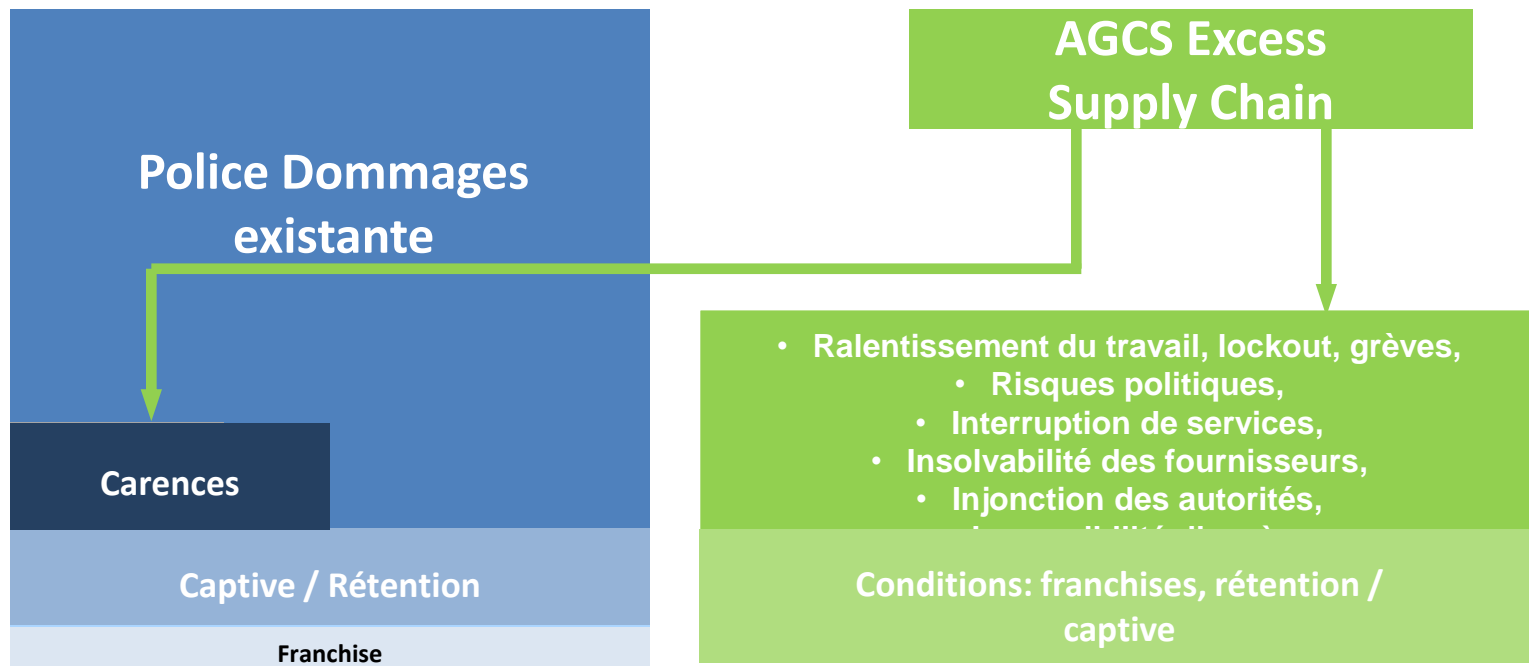
## ✓ CBI :

- garanties de plus en plus limitées sur les fournisseurs non dénommés et sur les fournisseurs de rang 2 +
- Les assureurs demandent des renseignements précis, des listes de fournisseurs, des études..

## ✓ ND\_BI & ND\_CBI

- **Contrat « pertes pécuniaires diverses »** (solutions essentiellement captivées)
- **Délivrance de petites extensions « NDBI » de quelques millions d'euros** en « Événements dénommés » sur les affaires à fort volume de prime et plus facilement avec rétention captivée => faible réussite des tentatives de porter ce capital à plusieurs dizaines de millions d'euros
- **Solutions « NDBI/NDCBI »** délivrées par le marché de la Violence Politique & Terrorisme : « Threat », « Loss of Attraction », « Active Assaillant »
- **Produits Cyber**
- **Contrats « Supply chain »** : AGCS, Zurich « SCI », Kiln « trademark disruption », Munich Re (« Ash cloud », Regulatory shutdown)..

# Fonctionnement Excess Supply Chain AGCS / S2H



Evènements matériels

Evènements immatériels

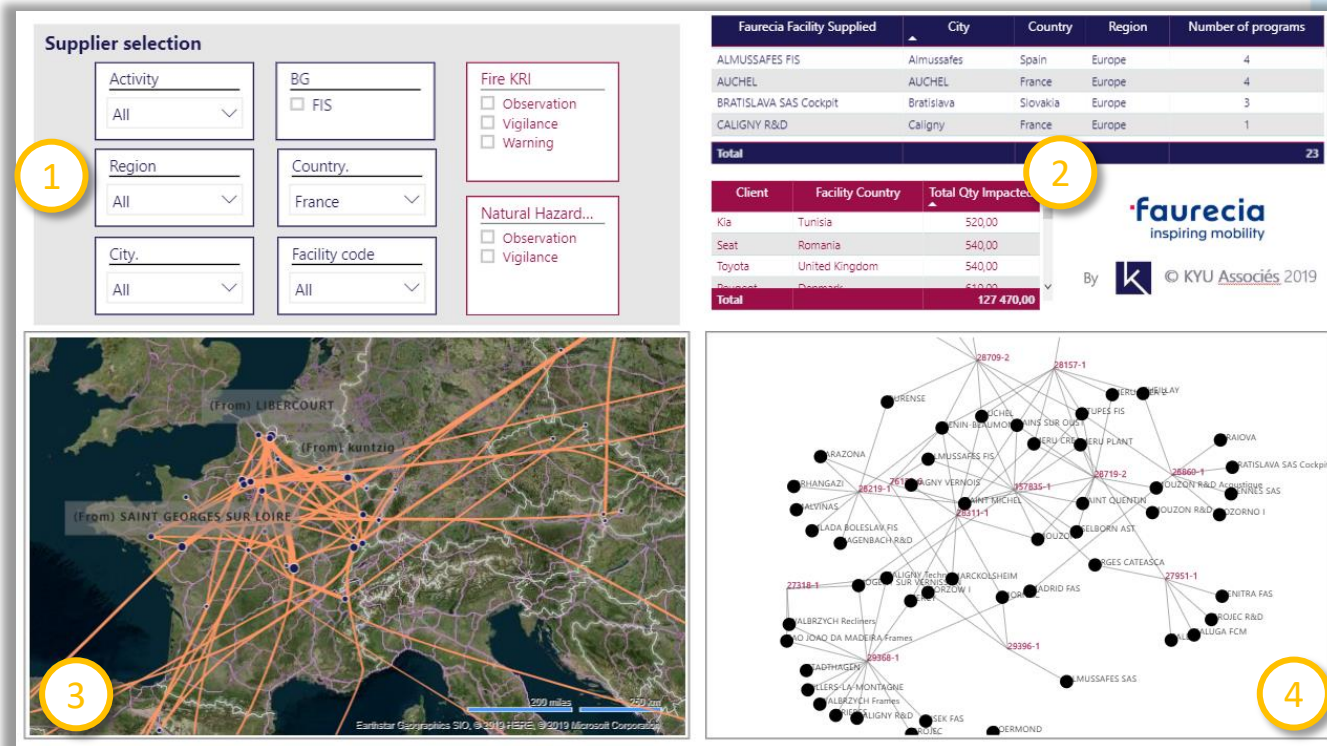
➔ **Analyse préalable : audit EWS (Deloitte), ou audit ARC (ingénierie AGCS), Risk Method, Arengi...**



## LIGNE DE CRETE VERS UNE ASSURABILITE

- ✓ Effort Assureurs : mieux appréhender et modéliser les risques liés à la supply chain, optimiser le temps et le coût d'accès à la garantie, notamment en exploitant les nouvelles technologies (Big data, analyses prédictives, etc.)
- ✓ Effort Assurés : améliorer encore la politique de gestion des risques supply chain, **accepter d'investir dans des études, et dans des primes avec taux en %**
- ✓ Effort courtiers : **mûrir le discours, être force de conseil technique et méthodologique**

# Démarche Faurecia de “supply chain risk management”





## Initiative AMRAE sur l'assurance des carences

- ✓ Faire un inventaire des besoins des entreprises (par taille / par secteur) et des solutions d'assurances
- ✓ Contribuer à faire converger les attentes des clients et celles du marché de l'assurance





# Roadmap

- ✓ 13 juin : lancement de l'étude
- ✓ Septembre - Octobre : élaboration de l'enquête
- ✓ Octobre : enquête en ligne auprès des adhérents de l'AMRAE
- ✓ Octobre - Novembre : interviews d'un échantillon de Risk Managers, de Courtiers et d'Assureurs
- ✓ Rencontres 2020 : Présentation des résultats

# Organisation

## GROUPE DE TRAVAIL

Leader : Michel JOSSET (Faurecia)  
Support : Laurent GIORDANI (KYU)  
Contributeurs : ???

Risk  
Managers

Courtiers

Assureurs



# Présentation de la Commission Systèmes d'Information

Journée des Commissions  
13 juin 2019



# Une année bien remplie

- ✓ Document “Preparing for Cyber Insurance” avec Ferma, Insurance Europe, Bipar
- ✓ Sommet OCDE : Digital Security for Prosperity
- ✓ Rencontres AMRAE : Evolution du Marché face à l'évolution du risque
- ✓ Projet de recherche IRT : Scenario Catastrophe, Quantification et assurabilité
- ✓ 3 reunions de commission : Gouvernance, Assurance Cyber, Gestion des sinistres
- ✓ Intervention au Cyber festival pour les 10 ans de l'ANSSI
- ✓ Guide de reference sur le Risk Management Cyber en collaboration avec l'ANSSI



# **Preparing for Cyber Insurance**

**Presentation faite au RIMS en collaboration avec Kristen  
D. Peed, Board Member du RIMS**



# Learning Objectives

At the end of this session, you will:

- ✓ **Learning Objective 1**

- Increase the ability of the insurance buyer to understand, collect and internally justify the underwriting.

- ✓ **Learning Objective 2**

- More effectively differentiate between offers provided by insurers and highlight the key elements of that offer.

- ✓ **Learning Objective 3**

- Improve the overall cyber risk management of the organisation by identifying the mismatches between the cyber threats and the level of preparation.



# Our Joint Cyber Insurance Project

**First-time collaboration w/ the Insurers and Brokers Federations in Brussels**

Representative of the European cyber insurance market

to help midcaps to prepare the underwriting information and compare the cyber insurance offers

First presentation of « *Preparing for Cyber Insurance* » in October 2018 **at the FERMA Seminar**



with the contribution of



October 2018

# Part 1: Introduction1/2



Cyber insurance is **one possible outcome** of a broader risk management process



**1<sup>st</sup> condition** for opening a dialogue with the insurance market: **understand the exposure to cyber risks**



**2<sup>nd</sup> condition** for a fruitful dialogue between insured and insurers: establish **how interested parties communicate about underwriting information**



**Objective of this dialogue:** work towards **similar conclusions about the cyber risk exposure** of the organisation



# Part 1: Introduction 2/2

## Overall challenge

- Phase where the risk manager will need to prepare the relevant information for the insurers so they can make their offers

## Challenge for the insurer

- Better understand the circumstances of the insured
- Limited value for questionnaires to evaluate the maturity of cyber risk management and to quantify the financial exposure of the client

## Challenge for the insured

- Better explain its cyber exposure and protection needs

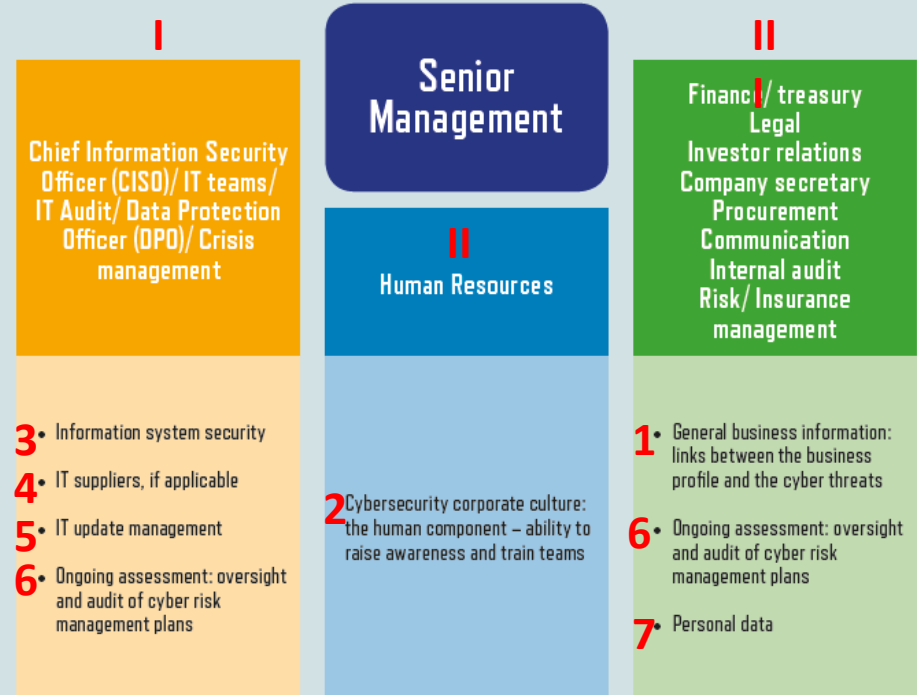


# Key findings of the report for part 1

We listed **7 blocks of information** to be prepared internally

1. **General business information:** links between the business profile and the cyber threats
2. **Cybersecurity corporate culture:** the human component – ability to raise awareness and train teams
3. **Information system security**
4. **IT suppliers**
5. **IT update management**
6. **Ongoing assessment:** oversight and audit of cyber risk management plans
7. **Personal data**

## Preparing the dialogue on cyber insurance



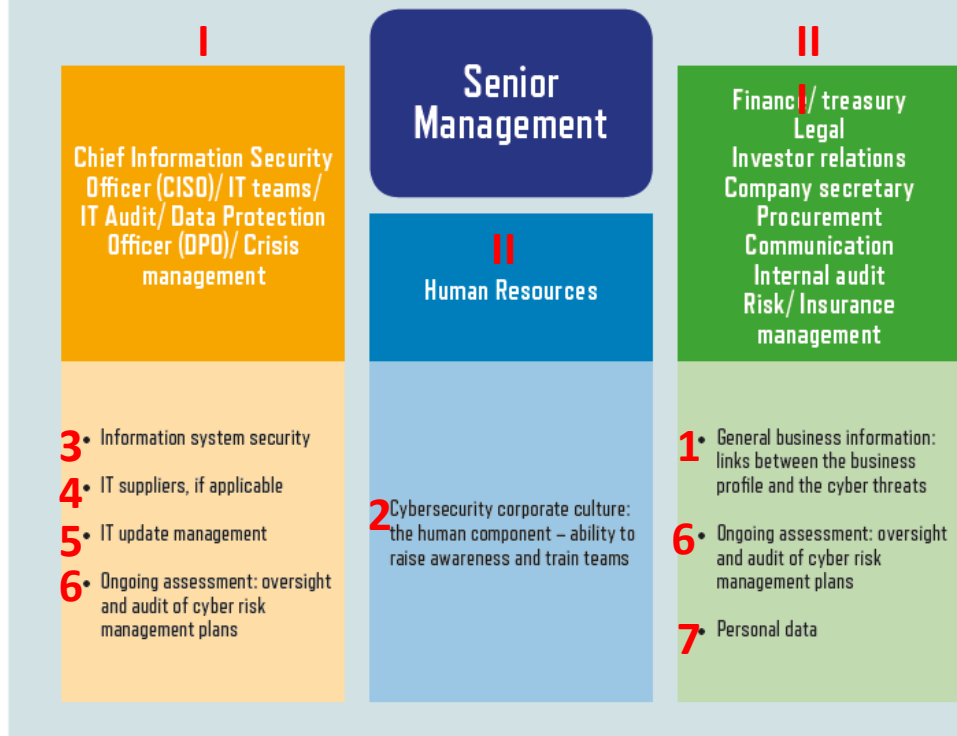


# Key findings of the report for part 1

We provide advice on **where to find the information** inside the organisation

- I. **IT area** in yellow: Chief Information Security Officer (CISO)/ IT teams/ IT Audit/ Data Protection Officer (DPO)/ Crisis management
- II. **Human Resources** in blue
- III. **Corporate functions** in green: Finance/ treasury / Legal/ Investor relations/ Company secretary/ Procurement/ Communication/ Internal audit/ Risk/ Insurance management

## Preparing the dialogue on cyber insurance





# Security of corporation's digital assets: be a tech savvy

*A well-informed risk manager will be viewed favorably by the insurance marketplace*



The better positioned they will be to attract the most attractive **pricing**, **terms** and insurance **carriers**



The more **well-versed** and **educated** a risk manager can become about digital assets





# Higher risk of litigation for the US after a cyber incident



**IMPLICATIONS FOR  
DIRECTORS AND  
OFFICERS OF A  
CORPORATION FOR  
BREACH OF A  
FIDUCIARY DUTY**



**PUBLICLY TRADED  
CORPORATIONS  
CAN FACE  
DERIVATIVE  
LAWSUITS AND  
CLASS ACTIONS**

# Part 2: Introduction1/2

Purchasing cyber insurance is a corporate decision



Evaluate cyber insurance offers

Not a box ticking exercise

Need to justify and document internally why it was the right solution

Diversity of cyber insurance:

- Affirmative covers: extension to an existing policy or a comprehensive, standalone insurance
- Non-affirmative/ silent cyber risk covers contained in 'traditional' property and casualty insurance

# Part 2: Introduction2/2

## Different needs:

- **Large organizations:** tailor-made solutions to be developed with the help of brokers
- **SME's:** more standardised cyber insurance covers
- **Medium-sized organisations:** in between in terms of coverage and services



## Key findings of the report for part 2

Objective for the reader:  
better **understand the various cyber insurance offers** and the different degrees of cover and service levels

Including three tools to improve comparability...

### Key pillars of a cyber insurance policy



#### Prevention

- Pre-breach assessments
- Access to pre-vetted vendors
- Cybersecurity information



#### Assistance

- Forensic investigators
- Legal services
- Notification
- Credit monitoring
- Call center services
- Crisis management/public relations



#### Operations

- Costs incurred to keep or return the business to operational
- Loss of revenue, income, turnover
- Costs incurred to recreate/restore data and information



#### Liability

- Legal costs and damages from claims alleging privacy breach or network security failure





# Three tools to improve comparability

**Tool 1:** Cyber coverage components — It shows how cyber insurance policies may be able to respond at the various stages of a cyber event

Possible actions following a cyber attack or data loss	Examples of cyber coverage components
Investigate what happened	These issues likely require the specialised assistance of forensic investigators. Cyber policies may include coverage for forensic investigation costs following a cyber-attack or data loss.
Deploy technical measures to contain the loss and repair the IT system	
Assess legal/regulatory obligations	Legal services/assistance can be covered by cyber policies for breaches where it is reasonably suspected that confidential information has been compromised, generally in two forms: (i) post incident discovery and assistance in managing a breach (ii) defence costs following a claim alleging a breach of information
Execute a plan to comply with your obligations	
Assess the complaints/legal challenges you receive	
Implement the emergency plan to continue servicing clients	Cyber policies may include coverage for costs incurred as a result of a cybersecurity breach to maintain or restore operations and for income that is lost during the outage period.
Assess the cost of the cyber-attack, including possible loss of turnover	
If you are facing extortion: - Hire a response/threat consultant - Pay ransom, if legally allowed	Cyber policies may include services and costs to investigate and manage an extortion threat, including forensic experts and threat consultants.
If you are facing a regulatory investigation or a legal suit from third parties: - Hire legal advisers; prepare defence strategy - Pay damages	Cyber policies may include coverage for defence costs and damages that are agreed and/or assessed.



# Three tools to improve comparability

**Tool 2: Coverage checklist—**  
**14 sample questions to ask**  
**to the insurer based on**  
**typical business concerns**  
**on cyber**

	Your concern	Ask the insurer	Yes/No
1	How can the organisation improve its management and resilience to cyber risks?	Does the policy offer pre-breach/ risk management services?	
2	Is expert help available in the case of a cyber attack or data loss?	Does the policy have a panel of suppliers for post-breach services including, but not limited to forensic firms, public relations firms and legal counsel?	
3	What if the organisation has only just started losing data but the breach was actually months ago?	Does the policy provide full cover for prior acts? A breach of a system can remain dormant for a long period before it causes problems.	
4	Can the organisation recover the full amount from all the elements of coverage?	Does the policy offer full limits for all coverage elements, including property/ casualty, regulatory and business interruption, or are there sub-limits for some elements?	
5	How much of the risk does the organisation have to retain?	Does the policy have a single retention and not separate retentions for each coverage element?	
6	Is it necessary to have a waiting period for business interruption cover even if there is a retention?	Can the business interruption coverage start from the first minute or first euro?	
7	What about the GDPR?	Does the policy specify that it includes GDPR coverage with full policy limits, to the extent insurable by law?	
8	Can the policy reimburse voluntary notification costs?	Are voluntary notification costs included in event management language?	
9	What if an employee is responsible for the breach?	Does the policy specifically include cover against rogue employees?	
10	Can the organisation be sure it is covered against cyber terrorism?	Is terrorism specified in the policy wording? What does it cover?	
11	What if the systems are out of date?	Are there exclusions for wear and tear or outdated software?	
12	Is there cover for extortion attempts?	Does the policy provide access to extortion advisors?	
13	What if suppliers have a network security failure?	Do suppliers have to be listed on the policy for coverage to apply?	
14	Can we decide who handles any cyber-related claims?	Is it possible to have firms added to the pre-agreed panel?	



# Three tools to improve comparability

EXAMPLE 1. MANUFACTURER

EXAMPLE 2. RETAIL

EXAMPLE 3. TELECOMMUNICATIONS

**Tool 3: Scenarios** — involving fictional large mid-mkt organisations and showing possible insurance coverages with:

Interplay between cyber insurance policies and other lines of insurance

Coverage considerations of this scenario in the various cyber insurance offers



# Q&A



# Key learnings and closing



## **Cybersecurity is a cross-functional issue**

Most functions to be involved in preparing for a dialogue on cyber insurance with other market participants



## **Positive side-effect of preparing cyber underwriting information**

A virtuous exercise for risk management readiness



## **Identify the critical cyber coverage**

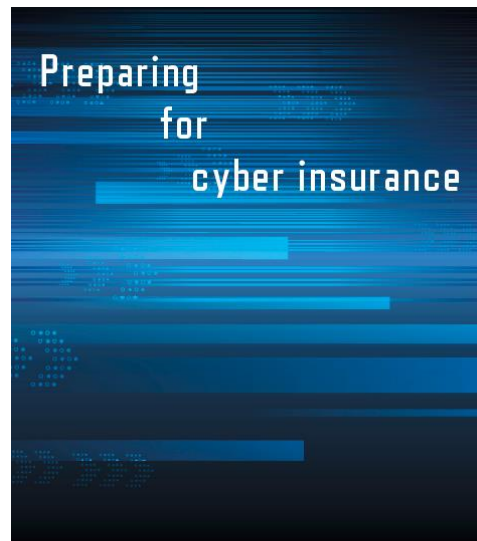
To help you distinguish one offer from another



## **Work with their intermediaries and insurers**

to understand potential cyber coverages and gaps within current insurance policies  
to evaluate the value of a stand-alone cyber insurance

Thank you for  
your attention



bipar

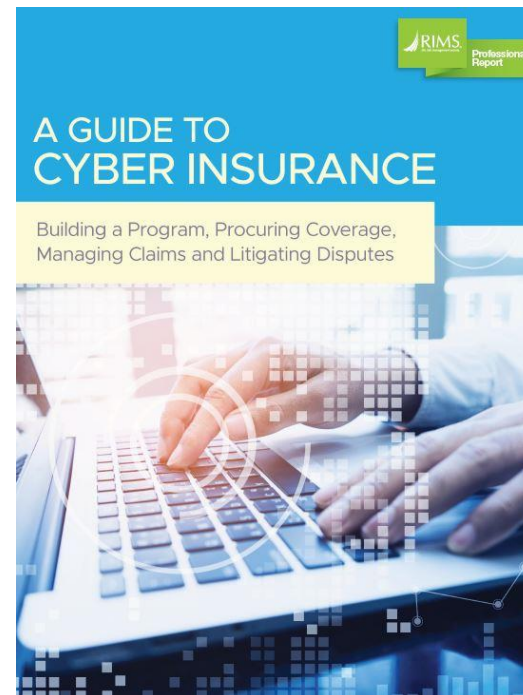
FERMA  
Fédération of European  
Risk Management Associations

insurance  
europe

AON  
Insurance Broker

with the contribution of  
MARSH

October 2018



Visit [www.FERMA.eu](http://www.FERMA.eu) for more  
info on our projects and events



# *Digital Risk Management* projet commun AMRAE / ANSSI



**Avec Fabien CAPARROS**

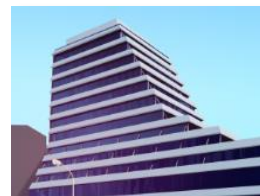
*Chef de division*

Agence Nationale de la Sécurité des Systèmes  
d'Information

Sous-direction Stratégie

Division Méthodes de Management de la Sécurité Numérique

# ANSSI: Missions



Agence Nationale de la Sécurité des Systèmes d'Information

## Prévention



Règlements, bonnes pratiques



Labels, visas de sécurité



Conseil, sensibilisation : OIV, OSE, autres...

## Défense



Surveiller



Détecter



Répondre





# Un guide ANSSI / AMRAE

*Quelle démarche suivre pour manager le risque numérique ?*

- ANSSI et AMRAE : un binôme complémentaire



# Manager le risque numérique au sein d'une PME ou d'une administration locale

## CIBLE



Patron PME

Directeur admin. taille moyenne

*Risk managers*

*CISO*

## OBJECTIF

*Proposer une démarche rationnelle pour définir et mettre en œuvre un management efficace du risque numérique*

## FONDAMENTAUX

- 4 phases
- Maîtrise des coûts
- Valorisation des investissements

## VALEURS

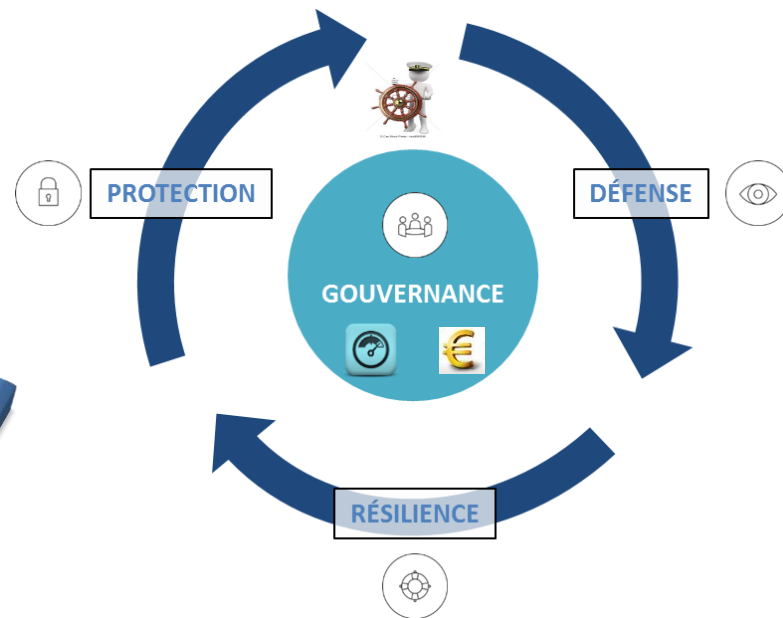
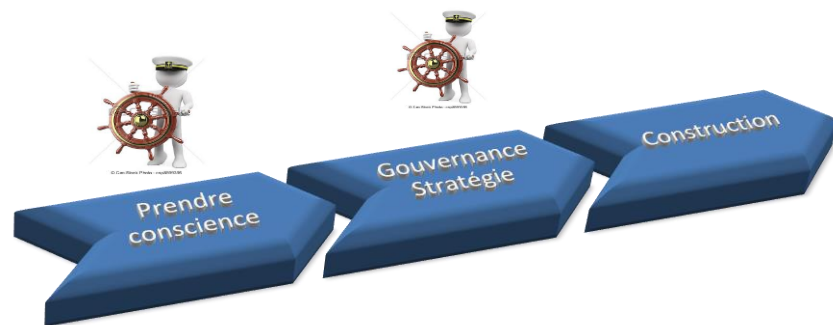
SOUTENABLE

PROGRESSIVE

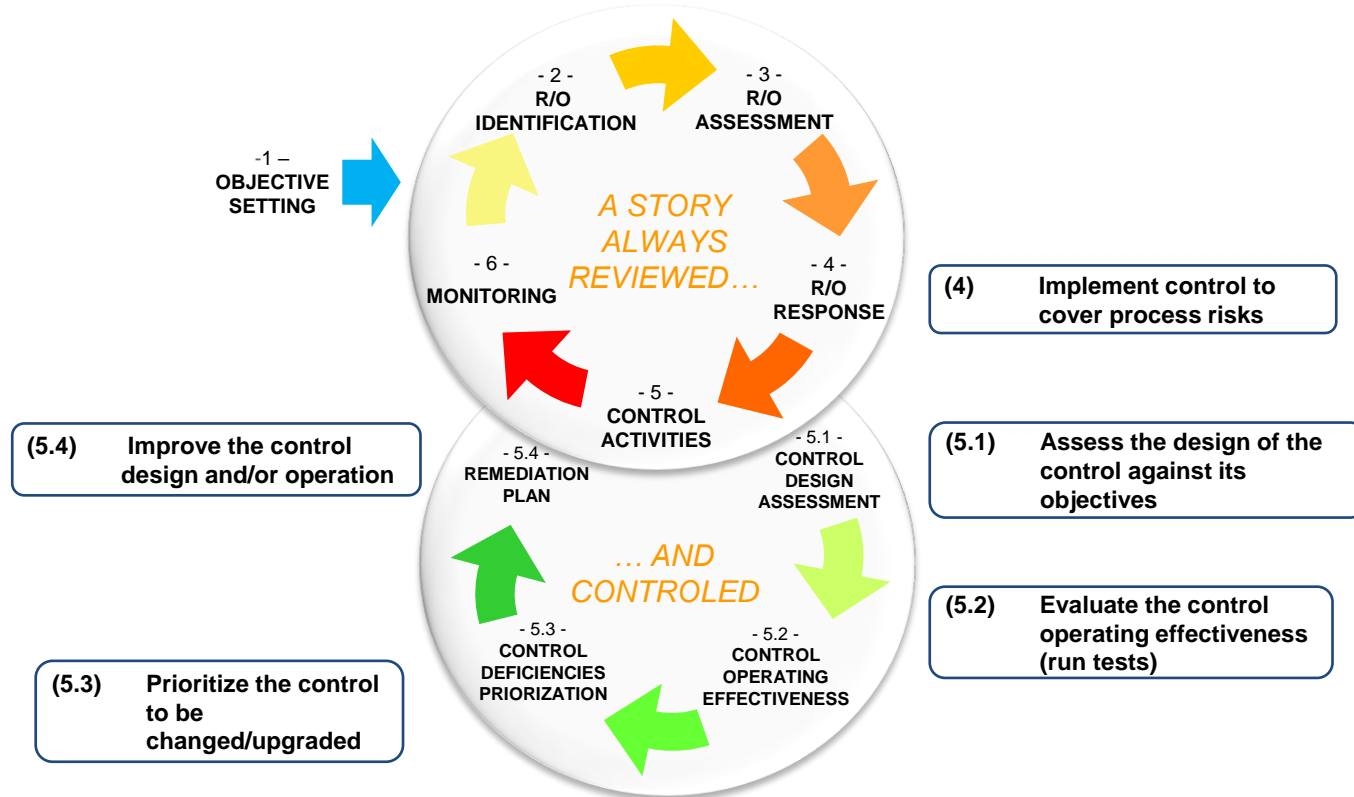
GLOBALE

EVALUABLE

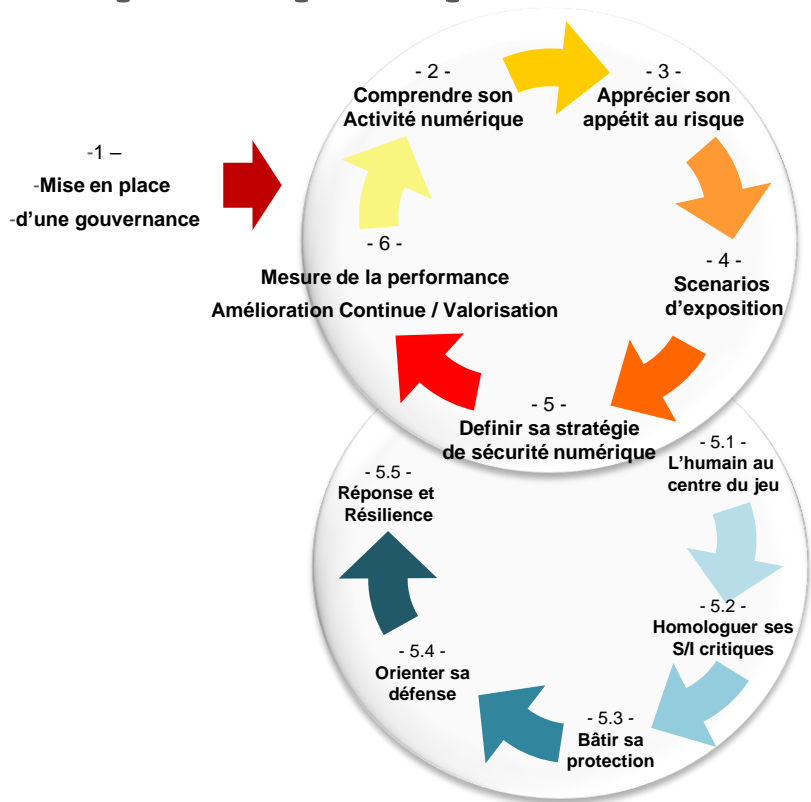
# Un guide ANSSI / AMRAE



# Processus de Risk Management

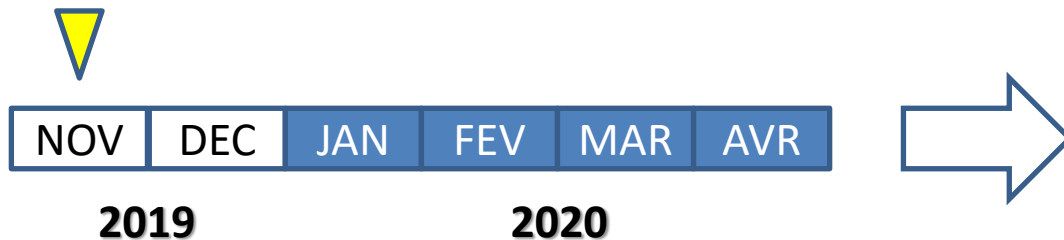


# Etapes proposées dans le guide



# Calendrier

Quelle démarche  
pour manager le  
risque numérique ?



- Promotion nationale
- Promotion Européenne
- Travaux : « évaluation de la maturité »



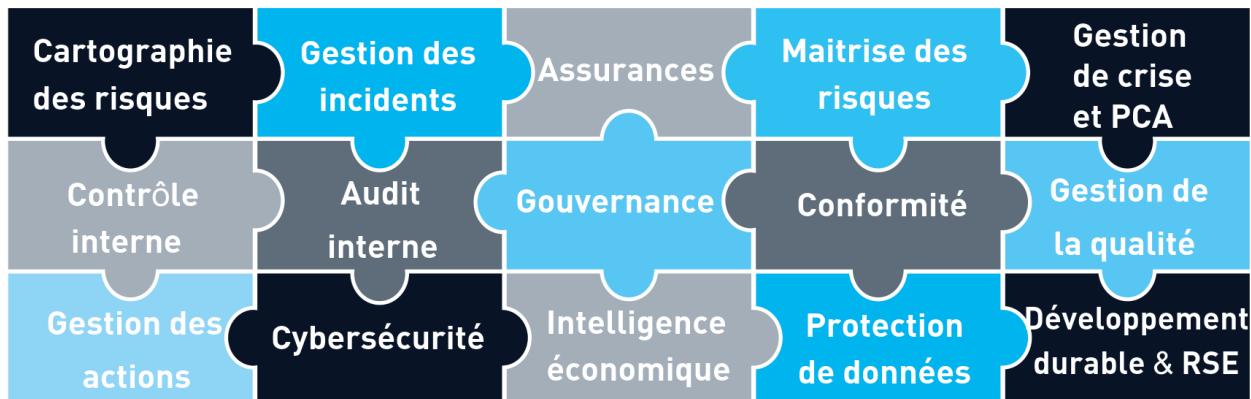
# **Bien choisir son outil SIGR avec le Panorama 2019**

11ème édition

# Panorama SIGR : Les fondamentaux

## Principaux modules SIGR

Système d'  
Information de  
Gestion des  
Risques



GRC  
IRM



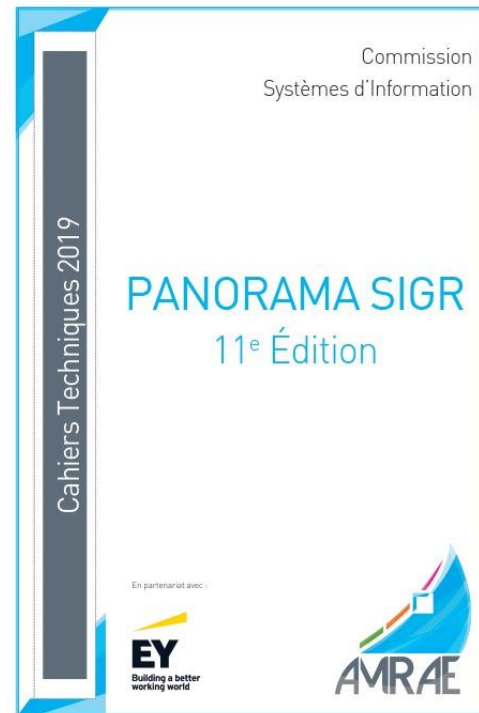
# Panorama SIGR : La référence du marché



**36**  
éditeurs

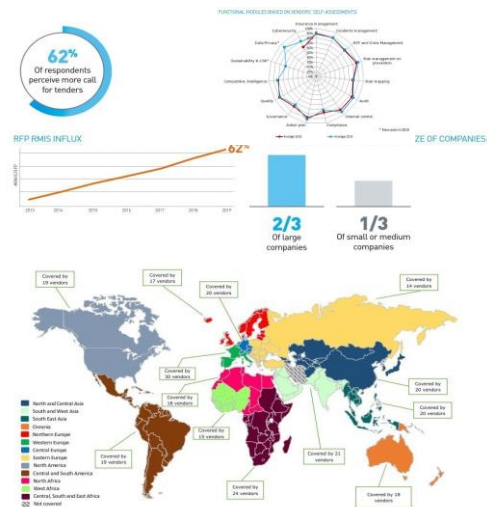
**570**  
Risk managers  
dans 36 pays

- ✓ 3 grands principes depuis la 1<sup>ère</sup> édition :
  - Neutralité
  - Objectivité
  - Orientation métier



# Panorama SIGR : Vue 360° du marché

## Une étude de marché

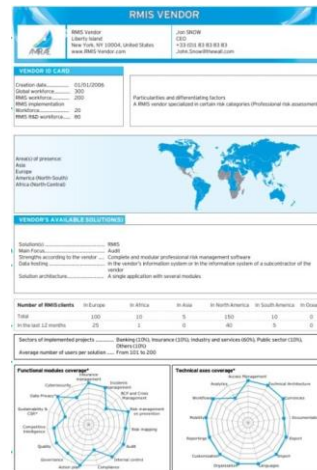


## 8 cartographies éditeurs réalisées à partir de leurs auto-évaluations

### GRC



## 36 fiches détaillées par éditeur répondant



# Panorama SIGR : Un point de vue unique

## 6 témoignages utilisateurs



## Un avis d'expert

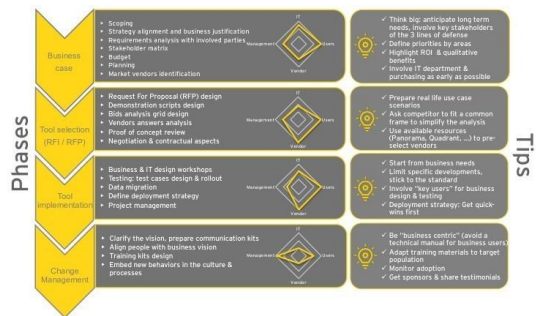


**Bertrand RUBIO**  
Senior Manager  
Risk Transformation, EY Consulting

Choosing the right RMIS for its organization can be a long and treacherous process.

There are many elements to be considered right from the requirements phase down to the actual change management program within the company.

In order to help Risk managers on their RMIS venture, we summarized for each phase the main activities and strain on each actor (IT, Group Risk management team, Users, Vendor) as well as actionable tips:



# Panorama SIGR : Le TOP 5

## Top 5 des avantages perçus



## Top 5 des critères de sélection



## Top 5 des attentes fonctionnelles





# Panorama SIGR : Un partenariat fructueux

En partenariat avec :



Avec le soutien des associations internationales suivantes :



Association des Gestionnaires de  
Risques et d'Assurance du Québec



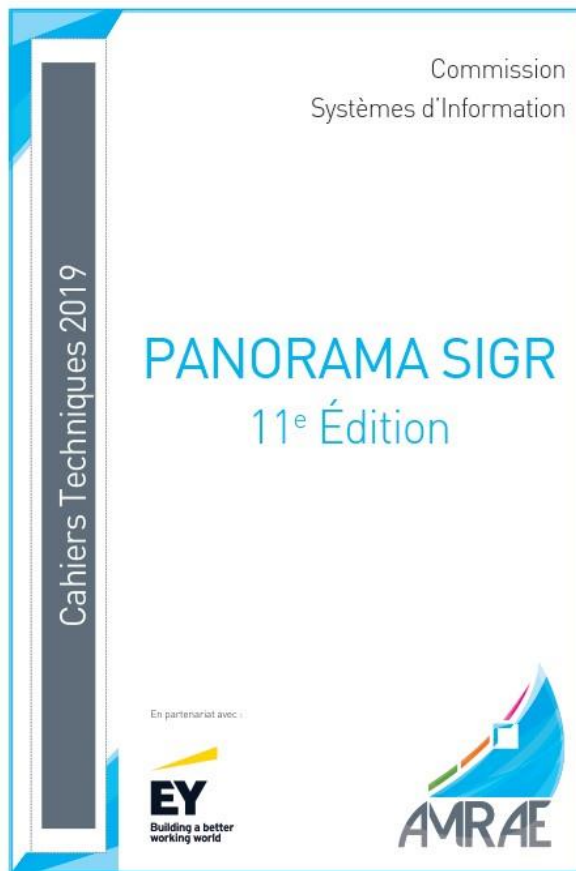
# Panorama SIGR : Comment obtenir votre exemplaire gratuit ?



Le Panorama 2019 est disponible en version française  
et anglaise sur :

<https://www.amrae.fr/panorama-sigr-2019-version-anglaise-et-fran%C3%A7aise>





# Merci !





# Monsieur Lionel CORRE

Direction générale du Trésor





# MERCI DE VOTRE ATTENTION

NE MANQUEZ PAS :

LA PHOTO DE GROUPE A 12H15

LE SPEED MEMBER LUNCH A 12H30



# **Baromètre du Risk Manager de l'AMRAE, en partenariat avec PWC. Édition 2019**

Journée des Commissions  
13 juin 2019

# Présentation des premiers résultats de l'enquête 2019

- ✓ **Thibault Bulabois,**
  - Responsable Risques & Contrôles – FDJ.
  - Pilote du Baromètre de l'AMRAE 2019.



3

mois d'enquête

356



Réponses de Risk Managers  
(vs 270 en 2017)

60



Répondants lors des Rencontres de l'AMRAE  
(vs 50 en 2017)

55%



de répondants Top Managers  
(vs 57% en 2017)

87%



Grands Comptes ou ETI  
(vs 86% en 2017)

- Profil du Risk Manager
  - Missions
- Moyens à disposition
  - Rémunération
- Perspectives d'évolutions

5

Thèmes récurrents

3



Nouveautés 2019

- Analyse de données
- Robotisation
- Innovation technologique

Les résultats présentés ci-après correspondent aux réponses du panel de l'enquête.  
Premiers résultats du Baromètre du Risk

Manager 2019

# SOMMAIRE

✓ **#01**

Le(s) nouveau(x) profil(s) du RM

✓ **#02**

Les terrains de jeu du RM

✓ **#03**

Les ressources du RM

✓ **#04**

Le TOP5 des risques des RM

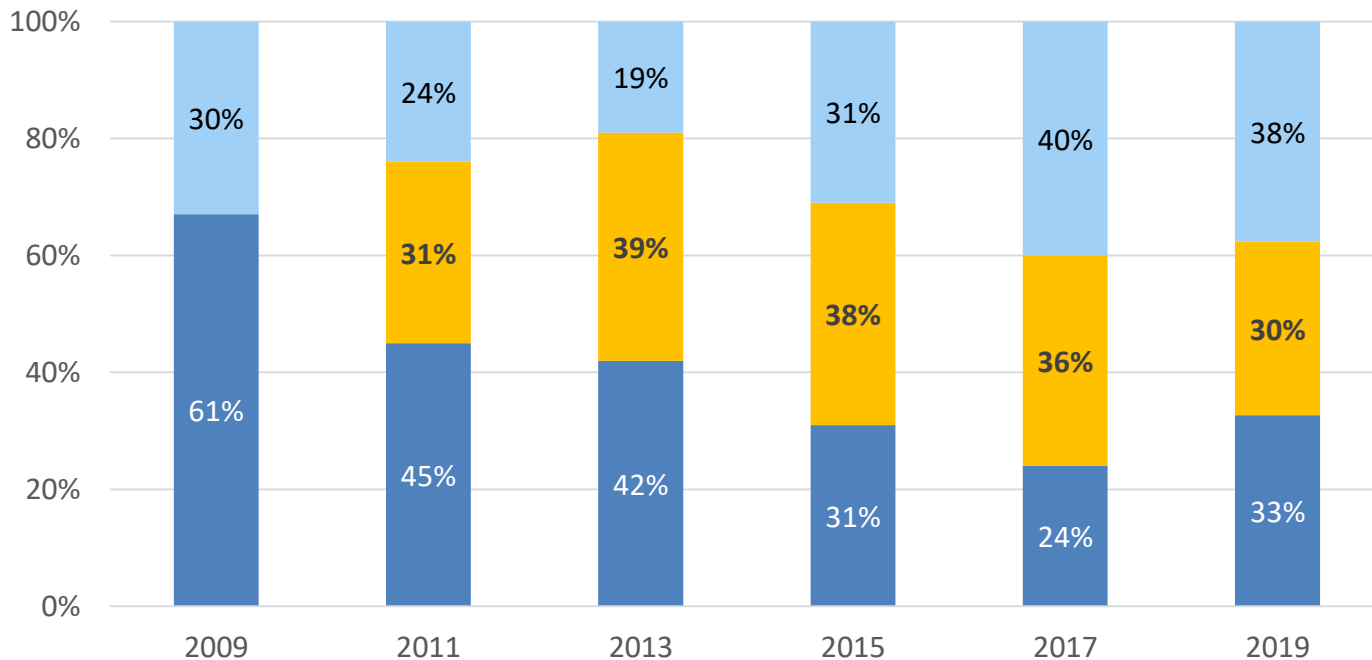
✓ **#05**

Focus sur l'innovation

# #01

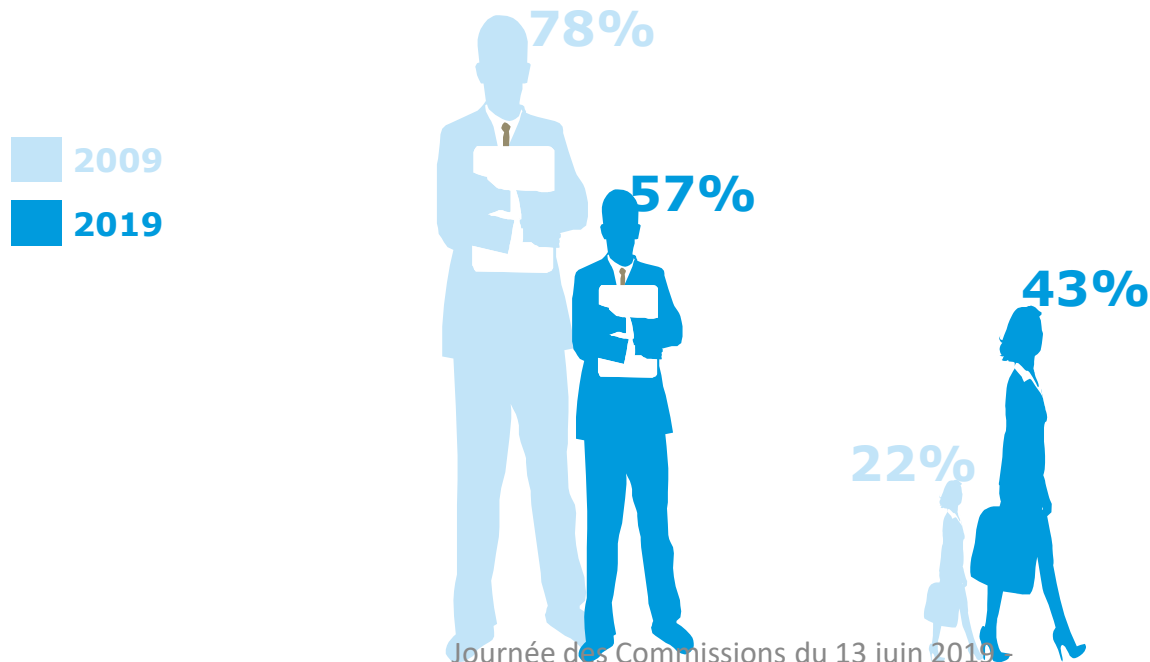
## LE(S) NOUVEAU(X) PROFIL(S) DU RISK MANAGER

# Profil des répondants



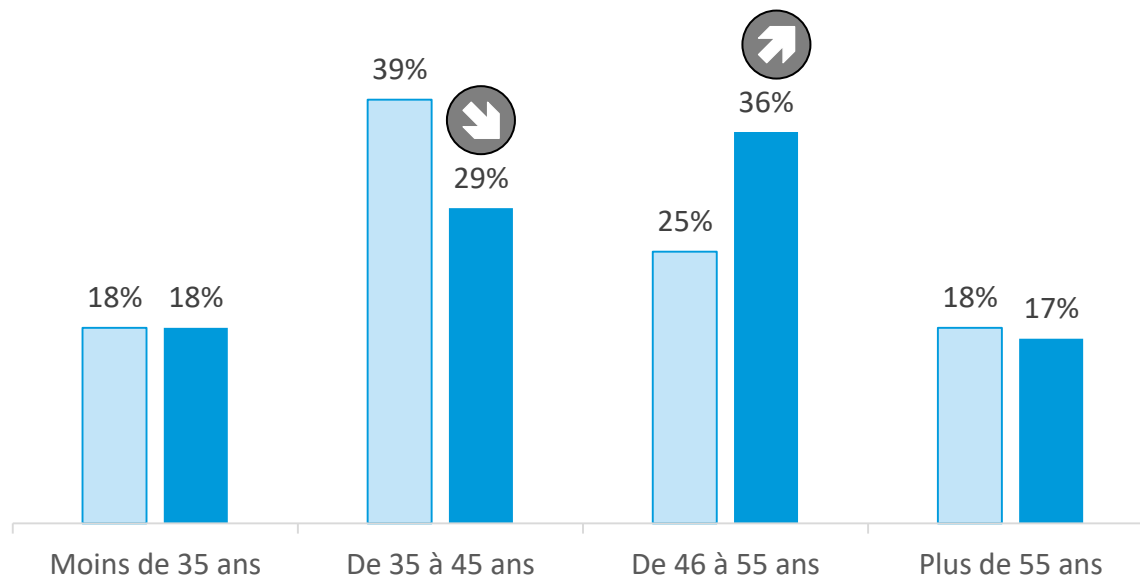


# Depuis 2009, très **forte féminisation** de la population de Risk Managers répondants.



Journée des Commissions du 13 juin 2019  
Premiers résultats du Baromètre du Risk  
Manager 2019

# 54% des Risk Managers répondants ont désormais plus de 46 ans (vs 43% en 2009)



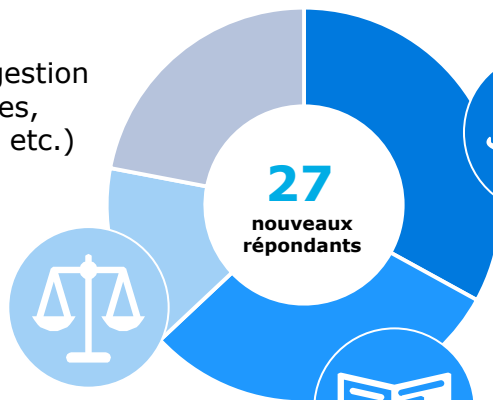
# Les « nouveaux » Risk Managers répondants ont plutôt des **formations initiales scientifiques ou éco/gestion**



Les Risk Managers répondants exerçant une activité de gestion des risques depuis moins de 2 ans sont issus des formations initiales suivantes :

**22%**  
Autres (ex. gestion  
des risques,  
assurances, etc.)

**15%**  
Droit



**33%**  
Ingénieur /  
Scientifique /  
Médecine

**30%**  
Commerce /  
Gestion /  
Economie

*NB : en général, 30 à 35% des répondants  
(toutes anciennetés confondues) ont une  
formation initiale en Droit*

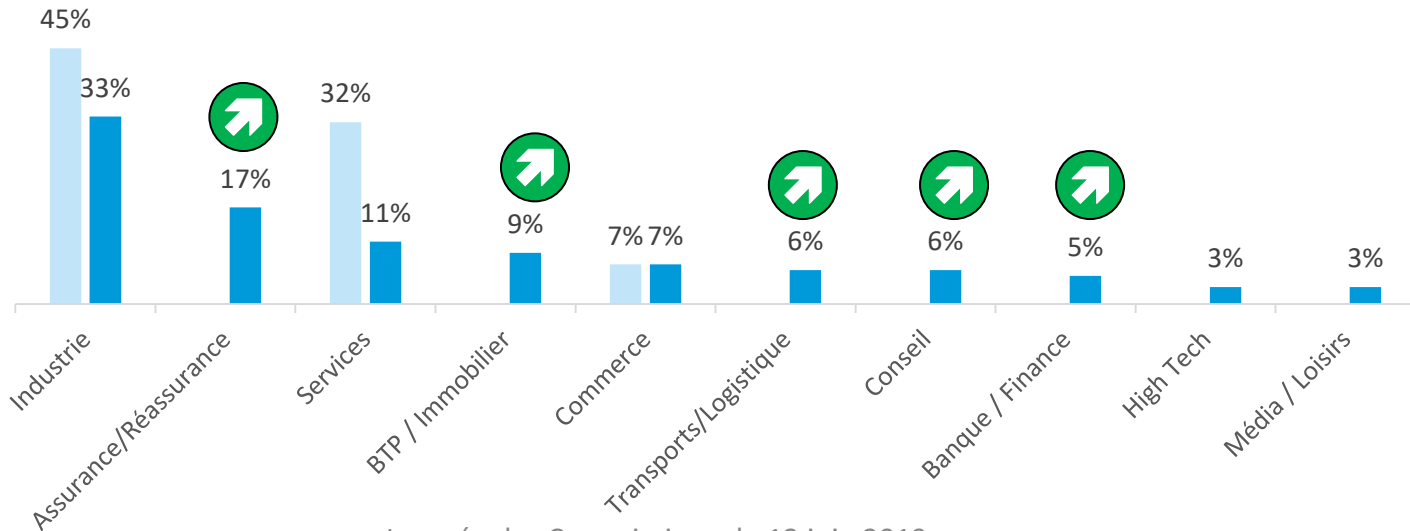
## #02

# LES TERRAINS DE JEU DU RISK MANAGER

# La fonction de Risk Manager se développe dans tous les secteurs d'activités

En **2009**, les Risk Managers travaillant au sein de **l'industrie ou des services** représentaient **77% des répondants**.

En **2019**, ils ne constituent plus que **44% du panel**, largement complété par l'assurance, la banque mais également d'autres acteurs (cabinet de conseil, etc.) disposant désormais de leur propre RM



# En 10 ans, le panel de répondants s'est enrichi avec les Risk Managers de PME, PMI, associations, secteur public, etc.

**Grand compte**  
+1,5 milliards €  
+ 5 000 salariés

**ETI**  
- 1,5 milliards €  
- 5 000 salariés

**PME/PMI/TPE**  
- 50 millions €  
- 250 salariés

13% des répondants  
(vs 0% en 2009)

Les ETI constituent 20% du  
panel 2019 comme en 2009

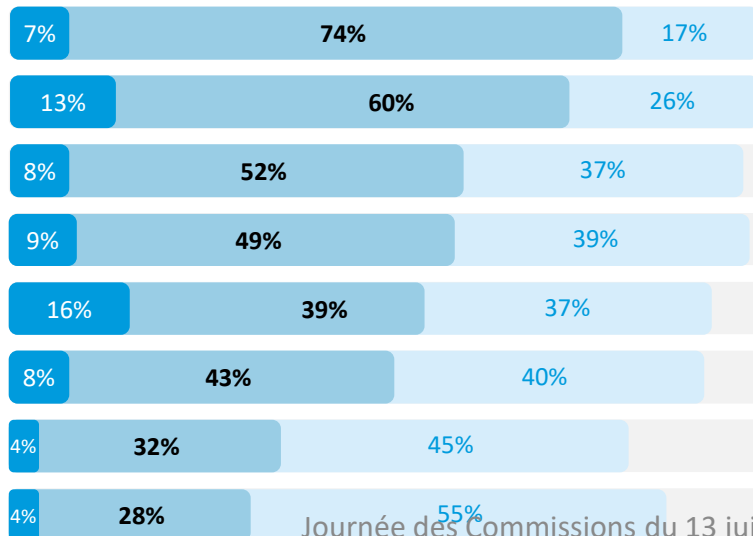
Les Grands Comptes représentent  
67% du panel 2019  
(vs 80% en 2009)



# Un éventail de plus en plus large de domaines d'intervention, principalement en support des métiers

- **81%** des répondants interviennent sur les sujets **de cyber sécurité**
- **Plus de 50%** des répondants interviennent sur des domaines de « **Compliances** » (RGPD, Sapin II, devoir de vigilance, etc.)

- ☒ Responsable du sujet
- ☐ Intervention en support
- ☐ Hors périmètre d'actions
- ☐ Non applicable à l'organisation



Cyber sécurité



+6pt vs 2009

Risques liés à la sûreté des personnes et des biens



-12pt vs 2009

Risques liés aux projets (délai, coût, planification...)

RGPD

Sapin II

Devoir de vigilance



Emergence des sujets de « Compliance »

Déclaration de performance extra-financière

Risques liés aux marchés financiers

Journée des Commissions du 13 juin 2019

Premiers résultats du Baromètre du Risk

Manager 2019

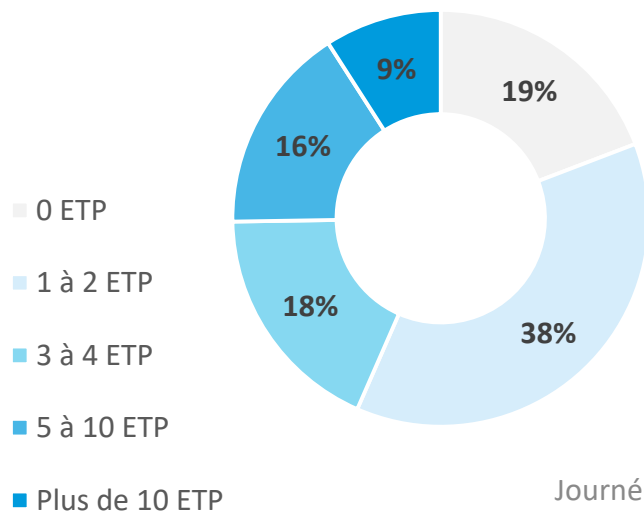
# #03

## LES RESSOURCES DU RISK MANAGER

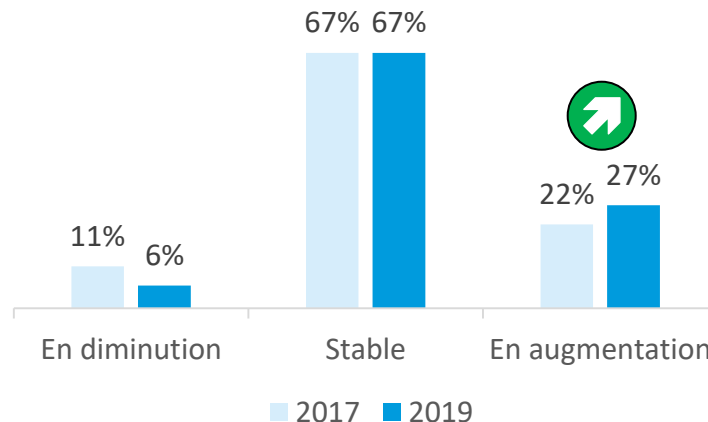


# 19% des répondants n'ont pas d'équipe et 56% ont une équipe de 1 à 4 personnes

Effectifs actuels



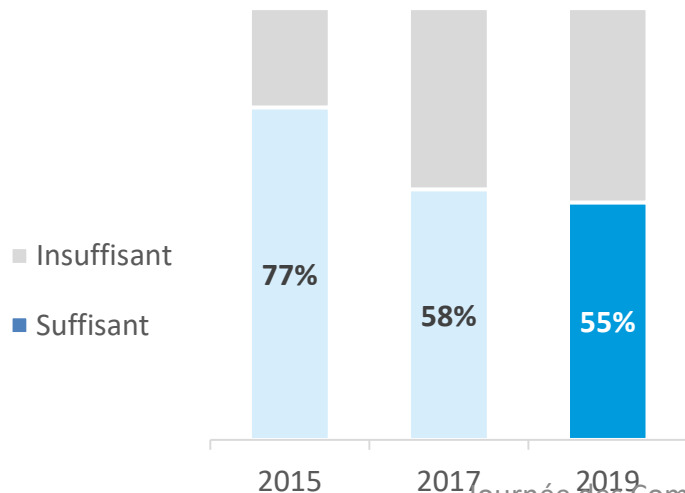
Evolution des effectifs au cours des 12 derniers mois



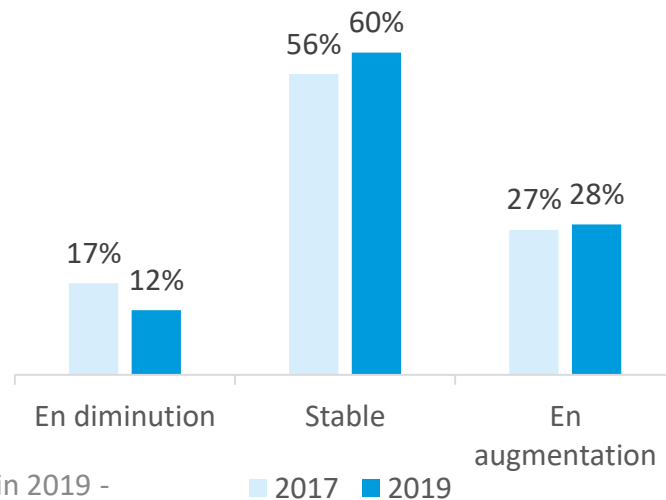
Depuis 12 mois, au global, les effectifs augmentent dans les équipes des Risk Managers répondants

# 55% des Risk Managers répondants estiment que leur budget est suffisant

Taux de satisfaction des RM vis-à-vis du budget de fonctionnement alloué



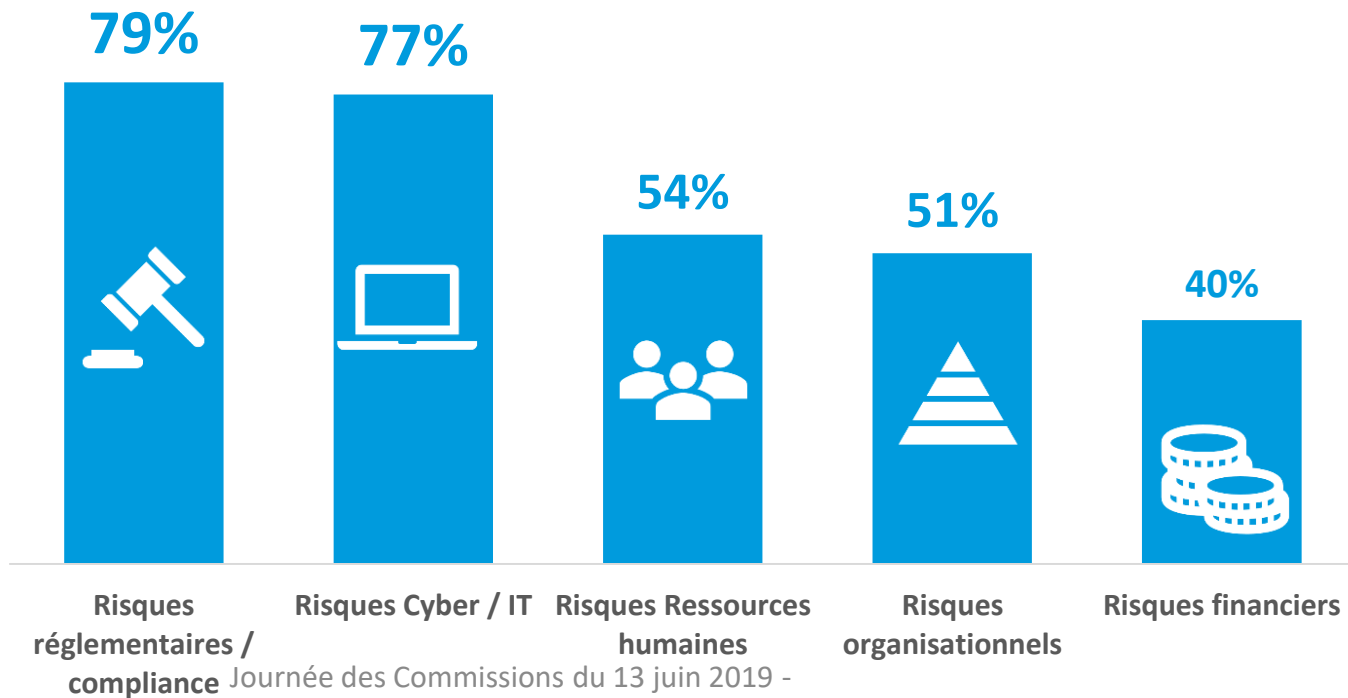
Evolution du budget au cours des 12 derniers mois



# #04

## LE TOP 5 DES RISQUES DES RISK MANAGERS

# Les 5 risques majeurs auxquels les Risk Managers font face en 2019 sont...



Note : Question à choix multiples

Journée des Commissions du 13 juin 2019 -  
Premiers résultats du Baromètre du Risk  
Manager 2019

# #05

## FOCUS SUR L'INNOVATION

# L'analyse/visualisation de données est l'innovation technologique la plus adoptée par les Risk Managers répondants

**34%** des Risk Managers du panel utilisent des formes d'analyse ou de visualisation de données, notamment...



Suivi des indicateurs de risque 61%



Suivi des plans d'action 53%



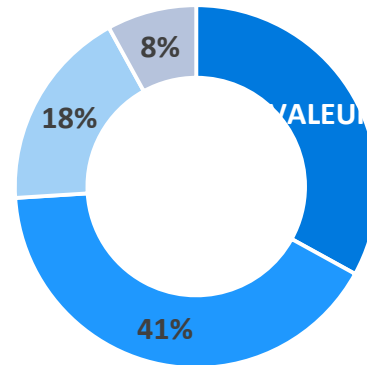
Visualisation interactive de cartographie des risques 40%

Autre 16%



Parmi eux, **33%** disposent même des compétences de *data analysis* au sein de leur équipes

- Equipes RM
- DSI
- Prestataire externe
- Autre



Note : Question à choix multiples

Journée des Commissions du 13 juin 2019 -  
Premiers résultats du Baromètre du Risk  
Manager 2019

# La robotisation est encore faiblement utilisée par les Risk Managers répondants

**9%** des Risk Managers du panel utilisent la robotisation dans leurs activités, à des stades de maturité assez différents

32 % - Proofs Of Concepts  
32 % - Robotisation du reporting

27 % - Analyse des risques liés à l'utilisation de robots  
27 % - Robotisation de contrôles  
27 % - Autres

5% - Politique de gouvernance des robots  
Journée des Commissions du 13 juin 2019 -

# Les nouvelles technologies « émergentes » sont **assez peu utilisées** par les Risk Managers répondants, à l'exception des applications Web



**48%** Application web



**6%** Drones



**6%** Intelligence artificielle



**2%** Internet des objets



**2%** Blockchain



**46%** Aucune

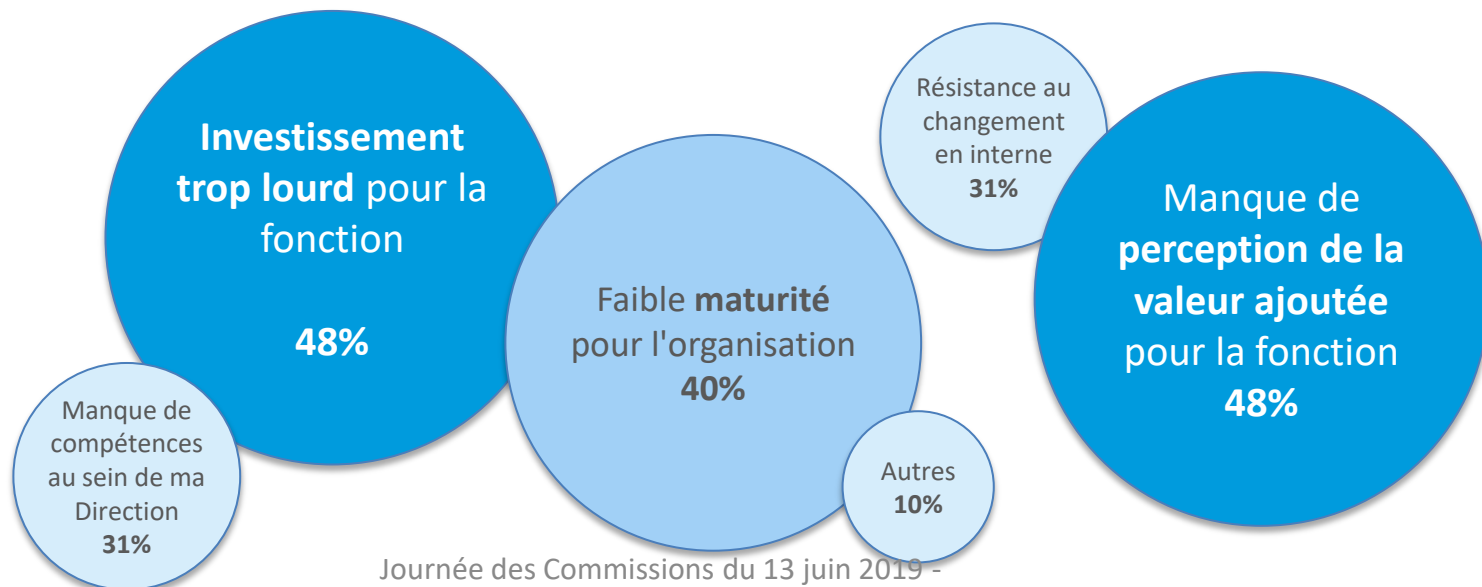
46% des Risk Managers répondants  
déclarent n'utiliser aucune de ces  
nouvelles technologies

Journée des Commissions du 13 juin 2019 -  
Premiers résultats du Baromètre du Risk  
Manager 2019



# Avant d'innover, les Risk Managers du panel veulent **garantir le retour « réel » sur un investissement perçu comme lourd...**

*Quels sont, selon vous, les freins au développement de ces nouvelles technologies pour vos activités ?*



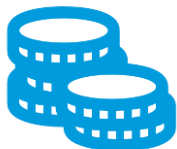
Note : Question à choix multiples

Journée des Commissions du 13 juin 2019 -  
Premiers résultats du Baromètre du Risk  
Manager 2019

# QUELQUES CHIFFRES POUR CONCLURE



**64%** des Risk Managers du panel ont le sentiment que la **reconnaissance de leur fonction en interne est en augmentation**



**La rémunération fixe brute annuelle (hors variable et avantage) moyenne des Risk Manager répondants reste stable :**

- **Junior** (moins de 2 ans dans la fonction et moins de 35 ans) : **44k€**
- **Moyenne panel Non-Top Manager** : **74k€**
- **Moyenne panel Top Manager** : **102k€**
- **Fin de carrière** (+15 années d'expérience et plus de 55 ans) : **120k€**
- Dans ce panel 2019, les hommes gagnent en moyenne **18,5%** de plus que les femmes



**La plupart des Risk Managers du panel souhaitent rester Risk Manager**, soit dans leur propre entreprise (33%), soit au sein d'une autre entreprise (29%)

# Merci !

**Retrouvons nous à la rentrée pour le lancement du Baromètre du Risk Manager 2019 (6<sup>ème</sup> édition).**

**Ce sera l'occasion pour vous d'en apprendre (encore) plus sur le profil, les missions, les moyens, la rémunération et les perspectives d'évolution de vos pairs.**



# Présentation de la Commission ERM 360°

Journée des Commissions  
13 juin 2019

# Un voyage dans les questions que se pose le Risk Manager

- ✓ **RISK APPETITE** : Quel est mon rôle? Quel soutien puis-je apporter?
  - *Françoise Bergé (PwC) / Philippe Noirot*
- ✓ **COMPLIANCE** : C'est complexe. Peut-on m'aider?
  - *Winifrey Caudron / Thierry Pertus*
- ✓ **DEMAIN** : Mon dispositif ERM est-il mature? Quelles nouvelles tendances et innovations en 2020 ?
  - *Valérie Bonnel / Sylvie Mallet*



# **RISK APPETITE :**

# **LE ROLE DU RISK MANAGER**

# Groupe de travail

- ✓ Avec l'objectif de produire une publication sur le risk appetite, l'AMRAE a constitué un groupe de travail :
  - Philippe NOIROT, Directeur Adjoint Risk Management Groupe, Orange
  - Stéphanie CANINO, Risk Manager Groupe, Eramet
  - Winifrey CAUDRON, Risk Manager, Groupe Up
  - Laurent MAGNE, Responsable des risques et du contrôle interne, EDF
  - Sylvie MALLET, Directrice Risk Management et Compliance, BNP Paribas
  - Julien MULLER, PwC
  - Imen KHALFALLAH, PwC
  - Diane LIPSZYC, PwC
- ✓ Ce groupe de travail s'est réuni lors de plusieurs ateliers entre novembre 2018 et mai 2019.



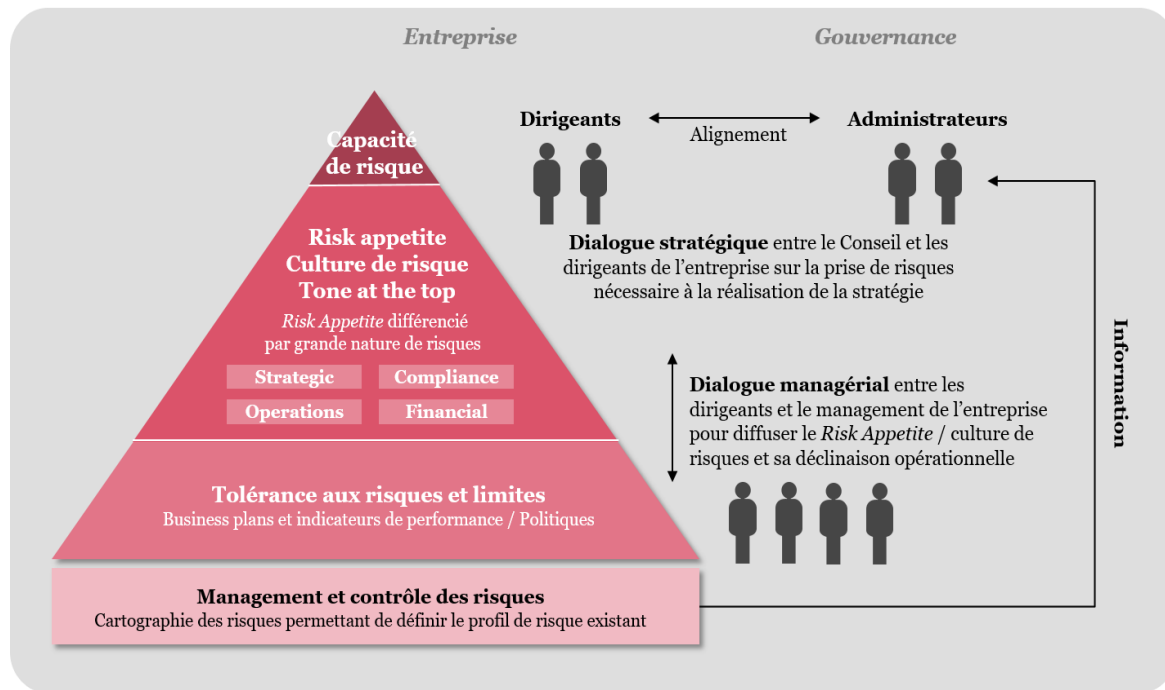
# Les apports de la publication

- ✓ Cette publication fait suite :
  - Au rapport publié en 2016 par l'IFA sur le rôle du Conseil dans la détermination du Risk Appetite.
  - Au COSO ERM publié en 2017.
- ✓ Elle apporte la **vision du Risk Manager** sur ce sujet et **souligne son rôle** dans la détermination du Risk Appetite et sa mise en œuvre au sein de l'entreprise.
- ✓ Le projet est en cours de relecture. La diffusion aura lieu dès que possible une fois le projet validé.

# Qu'est-ce que le Risk Appetite ?

- ✓ L'IFA définit le Risk Appetite comme « **la définition du type et du niveau des risques qu'une entreprise est prête à accepter au regard de sa stratégie.** Ce niveau de risque "voulu" est la balance entre les bénéfices potentiels de la prise de risque (une innovation, un investissement, etc.) et les menaces inhérentes à tout changement ».
- ✓ «Le *Risk Appetite* est inhérent à l'entreprise et doit donc être aligné avec sa vision, sa stratégie et sa culture.»
- ✓ Eclairage du Risk Manager sur le *Risk Appetite* :
  - « Le *Risk Appetite* est une démarche qui **accompagne une prise de décision de niveau stratégique mais aussi de niveau opérationnel.** »
  - « Les parties prenantes ont des perspectives différentes.(...) Par conséquent, la détermination du *Risk Appetite* est une tâche complexe qui nécessite l'équilibre de nombreux points de vue.»
- ✓ Le Risk Manager a un rôle à tenir dans l'élaboration du *Risk Appetite et son suivi*

# Les concepts associés au Risk Appetite



# L'appétence et la tolérance

## Exemples

Une entreprise peut avoir un faible *Risk Appetite* en ce qui concerne la qualité de son image vis à vis de ses fournisseurs mais peut tolérer des retards de paiement de quelques jours.

Une entreprise peut avoir un faible *Risk Appetite* en ce qui concerne la disponibilité de ses systèmes d'information mais tolérer un niveau d'indisponibilité à 0,01%.

Une entreprise peut avoir un faible *Risk Appetite* en ce qui concerne la conformité aux lois et réglementations et ne tolérer aucune exception à cette règle.

Une entreprise peut avoir un fort *Risk Appetite* sur un nouveau produit avec un objectif de X millions et une tolérance élevée sur l'atteinte de ce résultat.

Une entreprise peut avoir un fort *Risk Appetite* en s'implantant dans un pays où l'indice de corruption est élevé mais sans tolérance vis à vis de ces pratiques.

# Le cadre du Risk Appetite



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

# La communication autour du *Risk Appetite* de l'entreprise

## ✓ La communication interne :

- **L'adhésion du management et des collaborateurs** au *Risk Appetite* afin de renforcer la mise en œuvre du *Risk Appetite* au sein de l'entreprise.
- Les stratégies de communication interne pour **renforcer la sensibilisation et l'adhésion** des acteurs.

## ✓ La communication externe :

- **L'appropriation du *Risk Appetite* par les parties prenantes** : la réputation de l'entreprise et la confiance des parties prenantes sont renforcées par une **prise de position claire sur son *Risk Appetite***.
- Les stratégies de communication externe pour **prendre en compte les attentes des parties prenantes** mais également les contraintes de confidentialité dans un environnement concurrentiel.



- ✓ Merci pour votre attention !
- ✓ À sa publication, le rapport sera accessible sur le site de l'AMRAE

# Un voyage dans les questions que se pose le Risk Manager

- ✓ **RISK APPETITE** : Quel est mon rôle? Quel soutien puis-je apporter?
  - *Françoise Bergé (PwC) / Philippe Noirot*
- ✓ **COMPLIANCE** : C'est complexe. Peut-on m'aider?
  - *Winifrey Caudron / Thierry Pertus*
- ✓ **DEMAIN** : Mon dispositif ERM est-il mature? Quelles nouvelles tendances et innovations en 2020 ?
  - *Valérie Bonnel / Sylvie Mallet*



Devoir de vigilance  
**Sapin 2**  
Hard | Soft Law  
Ethique  
Transparence  
DPEF  
KYC | KYS  
Anti-corruption  
**COMPLIANCE**  
Anti-blanchiment  
Code de conduite  
GDPR

# MANAGEMENT DES RISQUES LIÉS À LA CONFORMITÉ : DÉMARCHE OUTILLÉE

## Petit quiz pour planter le décor ...

A screenshot of a quiz game interface. In the background, a man with dark hair and a suit is looking towards the camera. In the top right corner, there is a circular logo with the text "QUI VEUT GAGNER DES MILLIONS QUI VEUT GAGNER DES" around a central graphic. At the bottom, there are four answer options in a dark purple bar, with the fourth option highlighted in yellow.

Quel est le point commun en termes d'obligation légale entre les dispositifs Sapin 2, LCB-FT, Devoir de Vigilance et DPEF ?

- A: Il n'y en a pas (question piège !)
- B: Mise en conformité triviale et attrayante
- C: Dispositifs non sanctionnables
- D: Maintenir à jour une cartographie des risques

Note : Image TV revisitée dans le cadre du droit à la parodie (article L 122-5 du Code de la Propriété Intellectuelle)

# Notre démarche

## Constats de départ

- ✓ Cadre réglementaire complexe : effet d'empilement
- ✓ Périmètre d'applicabilité à géométrie variable
- ✓ Dénominateurs communs
- ✓ Gestion de la conformité en « silos »,
- ✓ Forte adhérence avec le management du risque
- ✓ Absence de cadre méthodologique et d'outillage adapté

## Sources de réflexion

- ✓ Travail avec le groupe thématique « Compliance »
- ✓ Recommandations AMF

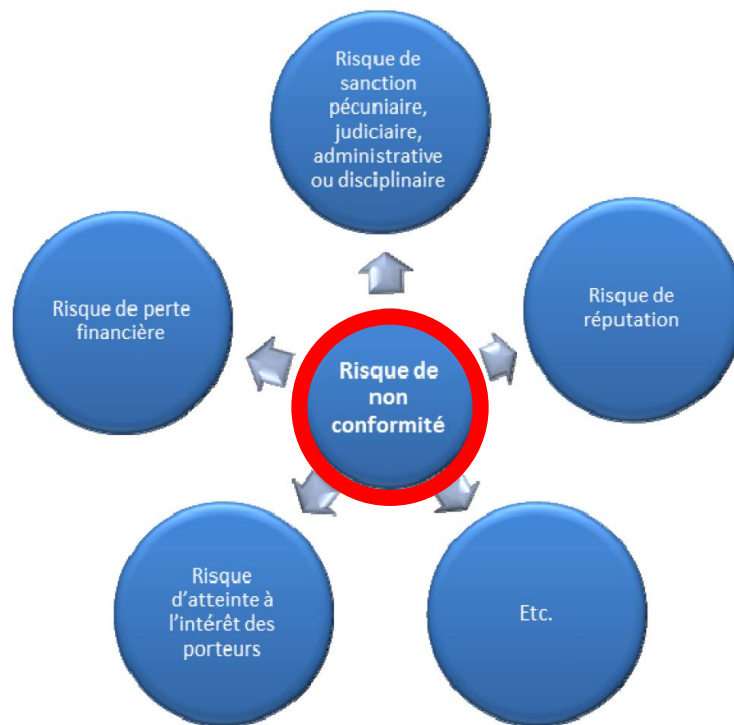


## Kit de 2 documents



Guide

Outil d'auto-évaluation



## Position – recommandation AMF (DOC-2014-06)

Guide relatif à l'organisation du dispositif de maîtrise des risques au sein des sociétés de gestion de portefeuille



## Cadre de référence en management de la conformité par le risque

### Sommaire

- ☐ Qu'est-ce que la conformité ?
- ☐ A quoi doit-on se conformer ?
- ☐ Quand et pourquoi se mettre en conformité ?
- ☐ Peut-on tirer un avantage à se mettre en conformité ?
- ☐ La conformité : un enjeu de gouvernance
- ☐ Comment piloter la conformité de façon efficiente ?
- ☐ Annexe : analyse de textes récents (Devoir de vigilance, Sapin 2)

# L'outil d'auto-évaluation (structure générale)



## Cadre de management de la conformité par le risque (« *Risk-based Compliance* »)

1

Éléments de contexte

Caractéristiques de l'organisme, entité ou activité considérée

2

Cadre de référence & Evaluation des risques

Cartographie des risques et opportunités liés à la conformité

3

Gouvernance de la conformité

Maturité de la gouvernance en matière de conformité

# L'outil d'auto-évaluation (captures d'écrans)

### Gouvernance de la conformité

Notice d'utilisation

Descriptif / Commentaires

**Implication des cadres dirigeants pour une intégration de la conformité à la culture d'entreprise**

Existence d'une politique claire et sans équivoque de la part de la Direction Générale vis-à-vis des enjeux de conformité ?

Si oui, les cadres dirigeants ont-ils la possibilité de remettre à jour la politique de conformité ?

Si oui, le respect des obligations de conformité et leur bon fonctionnement font-ils l'objet d'une promotion constante au sein de l'entreprise ?

Si oui, le conseil d'administration supervise-t-il les cadres dirigeants en termes d'engagement au regard des enjeux de conformité ?

Si oui, le respect des obligations de conformité fait-il l'objet d'une surveillance de la part de l'audit interne ?

**Portée stratégique du management de la conformité**

Existence d'un cadre formel de la Direction Générale vis-à-vis du cadre de management de la conformité ?

Si oui, un budget consacré au respect des obligations de conformité est-il alloué annuellement ?

Si oui, des rapports réguliers sont remis au conseil d'administration sur l'état des progrès et la responsabilité ?

Si oui, des sanctions sont elles prévues et appliquées en cas d'écart de conduite du personnel au regard des obligations de conformité ?

Si oui, les aspects de conformité sont-ils intégrés au niveau des indicateurs stratégiques ?

note interne à portée stratégique, gouvernance, disponibilité opérationnelle, mise à jour des données, sanctions disciplinaires (seuil) : GOMEX, CA

Indicateur	Score	Impact
1.1	2	3
1.2	2	3
1.3	2	3
1.4	2	3
1.5	2	3
1.6	2	3
1.7	2	3
1.8	2	3
1.9	2	3
1.10	2	3
1.11	2	3
1.12	2	3
1.13	2	3
1.14	2	3
1.15	2	3
1.16	2	3
1.17	2	3
1.18	2	3
1.19	2	3
1.20	2	3
1.21	2	3
1.22	2	3
1.23	2	3
1.24	2	3
1.25	2	3
1.26	2	3
1.27	2	3
1.28	2	3
1.29	2	3
1.30	2	3
1.31	2	3
1.32	2	3
1.33	2	3
1.34	2	3
1.35	2	3
1.36	2	3
1.37	2	3
1.38	2	3
1.39	2	3
1.40	2	3
1.41	2	3
1.42	2	3
1.43	2	3
1.44	2	3
1.45	2	3
1.46	2	3
1.47	2	3
1.48	2	3
1.49	2	3
1.50	2	3
1.51	2	3
1.52	2	3
1.53	2	3
1.54	2	3
1.55	2	3
1.56	2	3
1.57	2	3
1.58	2	3
1.59	2	3
1.60	2	3
1.61	2	3
1.62	2	3
1.63	2	3
1.64	2	3
1.65	2	3
1.66	2	3
1.67	2	3
1.68	2	3
1.69	2	3
1.70	2	3
1.71	2	3
1.72	2	3
1.73	2	3
1.74	2	3
1.75	2	3
1.76	2	3
1.77	2	3
1.78	2	3
1.79	2	3
1.80	2	3
1.81	2	3
1.82	2	3
1.83	2	3
1.84	2	3
1.85	2	3
1.86	2	3
1.87	2	3
1.88	2	3
1.89	2	3
1.90	2	3
1.91	2	3
1.92	2	3
1.93	2	3
1.94	2	3
1.95	2	3
1.96	2	3
1.97	2	3
1.98	2	3
1.99	2	3
1.100	2	3

### Maturité de la gouvernance en matière de compliance

Organisme considéré : Société LAMBDA

Entité(s) ou activité(s) spécifiquement considérée(s) : BU Industries Grand Comptes

**Radar de maturité de la gouvernance de la conformité**

Implication des cadres dirigeants pour une intégration de la conformité à la culture d'entreprise

Pilotage opérationnel de la conformité

Portée stratégique du management de la conformité

Organisation de la conformité

Référentiel de management de la conformité



### Éléments de contexte

Notice d'utilisation

Organisme considéré : Société LAMBDA

Le cas échéant, entité(s) ou activité(s) spécifiquement considérée(s) : BU Industries Grand Comptes

Réponse : Oui

Descriptif / Commentaires

Société commerciale enregistrée au RCS

Statut juridique : Secteurs d'activité (Code NAF rév. 2, 2008 - Niveau 1 - Liste des sections ; Libellé)

Opérateur de services considérés comme critiques pour la nation ou la population

Opérateur de services bancaires à caractère systémique

Opérateur de transactions bancaires avec traitement de données de cartes bancaires

Établissement bancaire

Société d'assurance/d'assurance/courtage

Établissement de santé

Hébergeur de données de santé

Propriétaire ou exploitant de aéro(s) en France

Propriétaire ou exploitant de site(s) classé(s) ICPE

Localisation du siège social : France

CA en millions d'euros : 100

Nombre d'employés : 500

consolidé sur le dernier exercice

nombre de salariés permanents

### Index

Étapes de la démarche

Correspondance avec la norme ISO 19000:2014 alignée sur la structure de la norme ISO 19000:2014

1. Éléments de contexte

2. Cadre de référence

3. Gouvernance de la conformité

4. Évaluation des risques

5. Plan d'action

6. Suivi et amélioration

7. Reporting

8. Amélioration continue

9. Révision

10. Conclusion

11. Annexe A - Liste et récapitulatif

Annexe B - Autorités françaises de réglementation et de contrôle (institutions nationales)

Annexe C - ISO 19000:2014 - Systèmes de management de la conformité (Compliance Management System (CMS))

### Cartographie des risques et opportunités liés à la compliance

Maîtrise des risques de non-conformité (matrice risque / compliance)

Non-conformité patente

Non-conformité(s) majeure(s)

Non-conformité(s) mineure(s)

Conformité effective et démontrable

Négligés Mineur Majeur Critique

### Cadre de référence & Évaluation des risques

Notice d'utilisation

1. Contexte (automatique)

Évaluation de l'état (net) au regard de la cible de compliance

Évaluation (brute) au regard de l'application initiale

(Facultatif) Principaux interlocuteurs

(Facultatif) Principaux dispositifs de compliance en place

Domaines de compliance	Référentiel de compliance (Portée)	Origine / Portée	Applicabilité	Compliance	Effort	Risque	Opportunité	Responsabilité	Maîtrise	Contrôle
Contrôle des risques	Report financier annuel	FR	Applicable	1	2	2	2			
Contrôle des risques	Rapport sur le gouvernement d'entreprise	FR	Applicable	1	2	2	2			
Contrôle des risques	ODR / IR	UE	Applicable	1	3	1	4			
Contrôle des risques	DRP	UE	Applicable	2	3	1	3			
Contrôle des risques	Loi "Sapin 2"	FR	Applicable	2	3	1	2			
Contrôle des risques	Loi "Patrie" / Devoir de vigilance	FR	N/A							
Contrôle des risques	IAS-FT / ICB-FT	FR	N/A							
Contrôle des risques	POA / MIFCA	US	N/A							
Contrôle des risques	Bilan social	FR	Applicable	1	1	1	2			
Contrôle des risques	ROPO / UL / LRM	FR	Applicable	2	3	4	2			
Contrôle des risques	MOSS	FR	N/A							
Contrôle des risques	PCI-DSS	INT	N/A							
Contrôle des risques	LSF	FR	Applicable	1	3	3	1			
Contrôle des risques	Tout	US	N/A							

## Un second quiz pour conclure ...

Un indice : **Norme de conformité**

Je suis une norme ISO publiée en **2014** sous le nom :

« **Systèmes de management de la compliance - Lignes directrices** ».

Je fournis des lignes directrices relatives à l'établissement, au développement, à la mise en œuvre, à l'évaluation, à la maintenance et à l'amélioration (**PDCA**) d'un système de management de la compliance (**SMC**) **efficace** et **réactif** au sein d'une organisation.

Je suis basée sur les principes de **bonne gouvernance**, de **proportionnalité**, de **transparence** et de **durabilité**.

Souffrant d'un certain déficit de notoriété, je vais être **renumérotée ISO 37301** courant **2020** et devenir **certifiante**.

Je suis, je suis, je suuuuuiis ...

**Ouiiiii !!! La norme ISO 19600**

# Un voyage dans les questions que se pose le Risk Manager

- ✓ **RISK APPETITE** : Quel est mon rôle? Quel soutien puis-je apporter?
  - *Françoise Bergé (PwC) / Philippe Noirot*
- ✓ **COMPLIANCE** : C'est complexe. Peut-on m'aider?
  - *Winifrey Caudron / Thierry Pertus*
- ✓ **DEMAIN** : Mon dispositif ERM est-il mature? Quelles nouvelles tendances et innovations en 2020 ? *Valérie Bonnel / Sylvie Mallet*





# **EVOLUTIONS :** **MATURITE DU DISPOSITIF** **ET AUTRES THEMES**

# Maturité du dispositif de gouvernance ERM : Les objectifs de la démarche

Réflexion sur un questionnaire d'évaluation de la maturité de la gestion des risques, complémentaire aux précédentes publications AMRAE, et s'inspirant des référentiels du domaine ERM.

Publications AMRAE



Référentiels ERM



**ERM 360°**

L'AMRAE étudie le projet car il lui permettrait :

- de **collecter** les **bonnes pratiques** et les **facteurs clé de succès** en matière de **management global des risques**
- de mettre à disposition des adhérents un **moyen simple d'évaluer la maturité** de leur **dispositif de gestion des risques**

# Maturité du dispositif de gouvernance ERM : Les principes d'évaluation



Format MS Excel  
(3 feuilles « actives »)

## Cadre de management global des risques (Enterprise Risk Management Framework)

### Structure de la checklist de questionnaire :

#### Gouvernance ERM

#### Coopération entre la fonction ERM et les fonctions transverses suivantes :

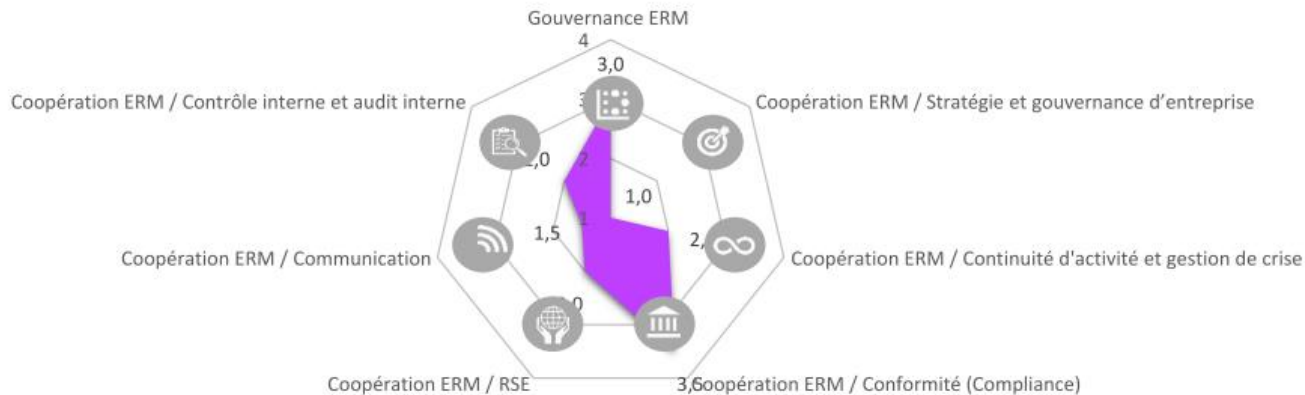
- ☐ Stratégie et gouvernance d'entreprise
- ☐ Continuité d'activité et gestion de crise
- ☐ Conformité (Compliance)
- ☐ RSE
- ☐ Communication
- ☐ Contrôle interne et audit interne

#### Considérations générales

Les adhérents désirant participer pourront :

- évaluer leurs **forces** et **faiblesses** en **gouvernance ERM**
- selon la décision de l'AMRAE de produire ou non un **benchmark**, se positionner par rapport aux autres répondants

# Maturité du dispositif de gouvernance ERM : Le résultat d'évaluation



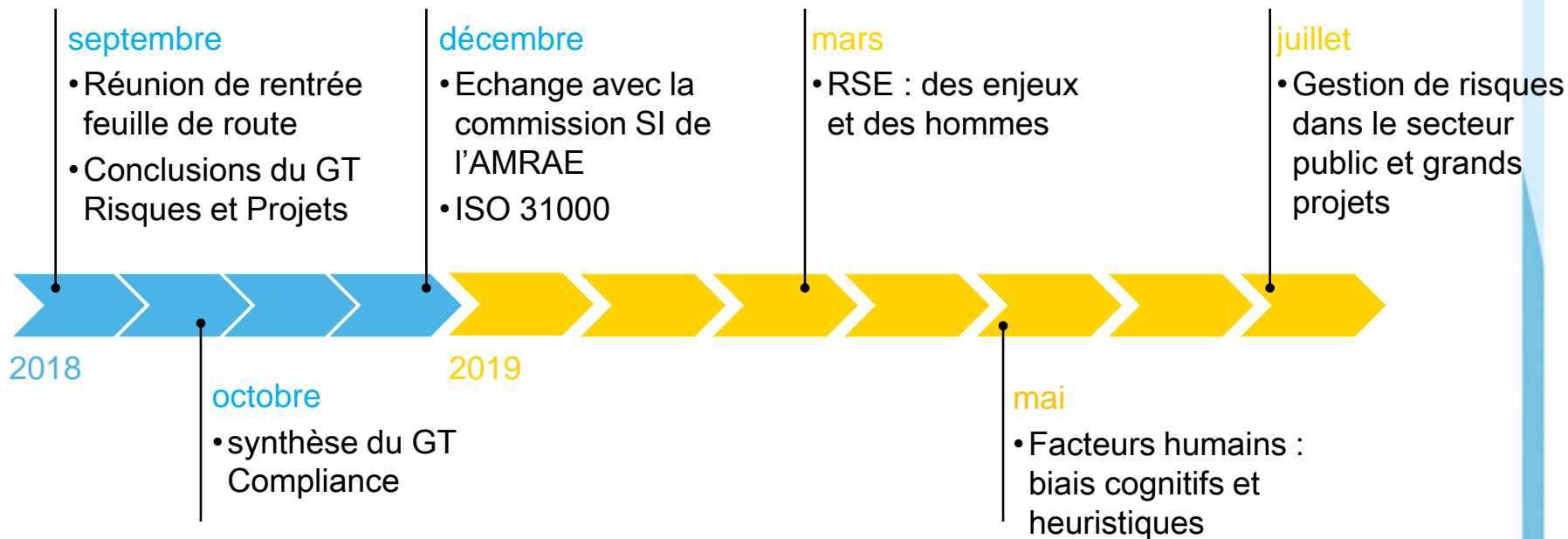
En répondant à 25 questions fermées et 5 questions ouvertes, les participants obtiennent :

- Une vue d'ensemble (radar de maturité)
- L'évaluation des 7 composantes sur 4 niveaux de maturité

**15' environ**



# Les autres thèmes de réflexion



Les réunions de la commission sont complétées par les réunions des groupes de travail  
Les interventions diverses reflètent la mise en visibilité de la réflexion scientifique

# La feuille de route

GT1

GT2

GT3

GT4

Impacts intelligence artificielle et blockchain sur métier ERM

Culture d'entreprise en matière de risques

Évaluation efficacité dispositifs

Approches intégrées audit contrôle risque

Risques et projets

Prise de décision

Méthodologie

Stratégie / transformation

Loi Pacte

Sujets sur feuille de route

Risk Appetite IFA

Code AFEP / MEDEF

Risques ETI

Rapprochement ERM/RSE

Gouvernance des risques cyber

Tendances émergentes sur les cartographies

TdB risques (indicateurs)

Benchm. rapport intégré / devoir de vigilance

Risques compta/finance

Opportunités / risques émergents / risk2030

Évolution rôle ERM (prise de risques, risque brut, présence)

Risques entreprise étendue

Priorités 2018/2019



Intéressé(e)? Alors sautez le pas et venez nous rejoindre !!!



**MERCI**





# Présentation de la Commission Construction

Journée des Commissions  
13 juin 2019



## ✓ Intervenants

François MALAN    **Président de la Commission Construction**

**Directeur de la gestion des risques et de la conformité**



Pascal DESSUET    **Directeur Délégué Construction Immobilier**

**Professeur à l'ICH et Chargé d'enseignements  
aux Universités de Paris-Sorbonne et Paris-Est  
Créteil**





# La Commission Construction

## ✓ Composition

- Des Risk Managers (maître d'ouvrages, promoteurs, constructeurs, bureaux d'études ou de contrôles).
- Des experts, des avocats, ...

## ✓ Fréquence: tous les 2 mois.

## ✓ Structure

- Un point d'actualité jurisprudentielle et réglementaire.
- Un thème.
- Un point Risques – Prévention - Innovation



# La Commission Construction

## ✓ Thèmes

- Les **programmes internationaux d'assurance construction** (CAR, PI).
- **La réception**, revisitée à la lumière des décisions récentes de la Cour de Cassation.
- Articulation des **garanties Multirisques, TRC et Dommages Ouvrages en cours de chantier**.
- **Police Dommages-Ouvrage**: Quelles sanctions en cas de dossier technique incomplet à l'aune des pratiques du marché.
- Le **photovoltaïque**.
- La **digitalisation des chantiers et des ouvrages**, quelles conséquences en termes de responsabilité et de couverture d'assurance ?



# La Commission Construction

- ✓ **Atelier Rencontres** : « Construire la bâtiment de demain : risques et opportunités ».
- ✓ **Problématiques**:
  - Les **assurances en Libre Prestation de Service (LPS)**.
  - La **couverture de l'installation d'éléments d'équipement sur des existants**.
  - La **loi ESSOC** et le **permis d'innover**.
- ✓ **Prochains thèmes**
  - **Nouveaux matériaux, recyclage, emploi** : quels risques / opportunités ?  
quelles couvertures d'assurance ? 4 juillet.
  - Rôle et (nouvelles) responsabilités du **contrôleur technique**.

# La Commission Construction





# **Couverture et prévention des travaux sur existants**

## **Incendie de Notre-Dame de Paris**



# La couverture des risques liés aux existants en cours de chantier

- ✓ **Un régime juridique applicable à la responsabilité des constructeurs hérité de l'ancien droit**
  - Un régime juridique hérité des siècles passés, contemporain de la période construction de ND de Paris, mais qui n'a rien à voir avec la RC décennale.
  - Un régime fondé sur la présomption de faute des constructeurs.
  - Dont on peut néanmoins se dégager en prouvant l'absence de faute.





# La couverture des risques liés aux existants en cours de chantier

- ✓ **Un couverture assurance parfois mal maitrisée ou négligée**
  - Mal connue: la garantie existant en TRC ne couvre pas l'incendie, seule une police multirisques avec recours est susceptible de jouer.
  - Des plafonds de garantie en police RC travaux parfois sous limités faiblement notamment pour les promoteurs.
  - Des Immatériels trop souvent nettement insuffisants.

***Pour aller plus loin: Cf Pascal Dessuet- Gazette du Palais- 21 Mai 2019 p 50***



# Prévention des risques

- ✓ **Analyse des risques**
- ✓ **Réduire les sources d'ignitions**
  - Installations électriques provisoires
  - Stockages matériaux / nettoyage
  - Travaux par points chauds
  - Fumeurs
- ✓ **Détection précoce et réaction rapide**
  - Détection incendie
  - SSIAP
  - Moyens de protection incendie



# BREXIT

**Monsieur Alexis GARATTI**

Head of Macroeconomic Research

# THE FALSE RECOVERY

- ✓ Q2 2019
- ✓ Global Macro Forecasts
- ✓ Alexis Garatti
- ✓ Head of Macroeconomic Research



EULER HERMES



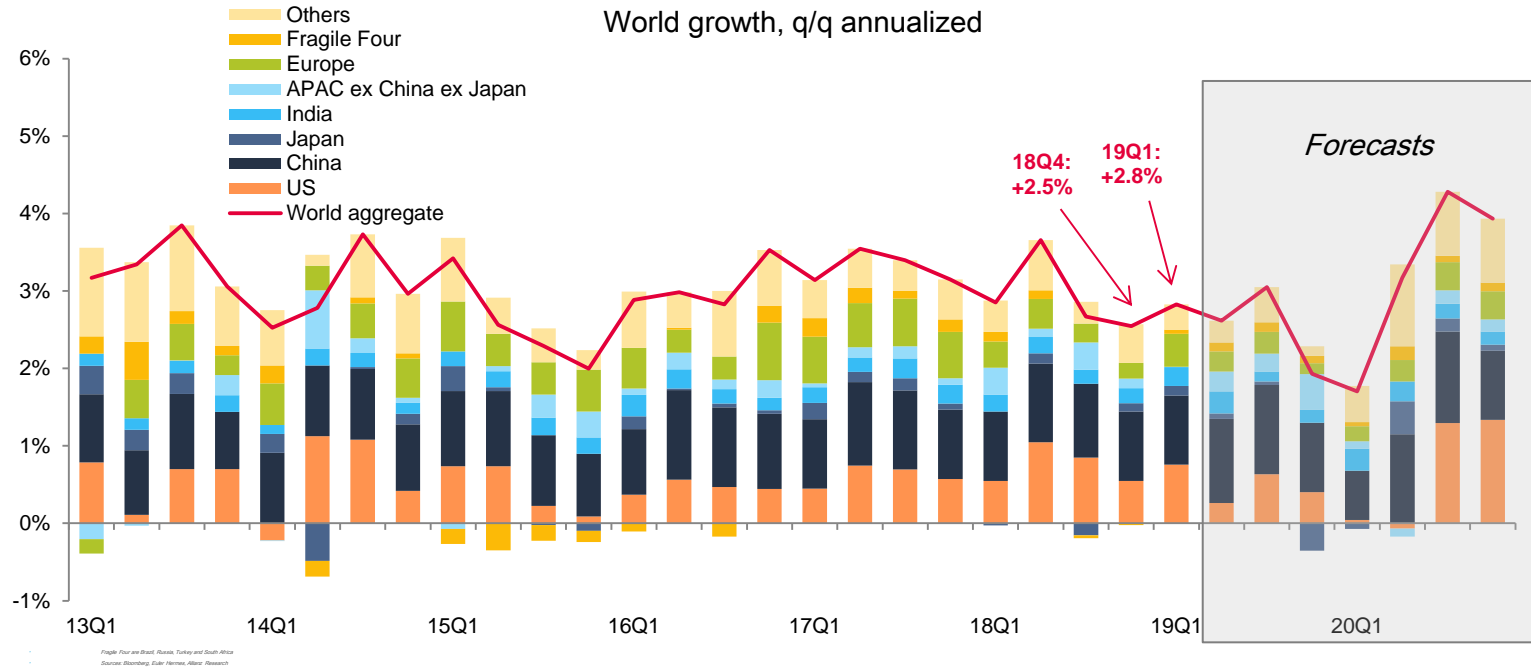
**Allianz** 

✓ GLOBAL OUTLOOK: ANOTHER  
MAJOR SHOCK OF  
UNCERTAINTY

01

# GLOBAL GROWTH: BRACE FOR THE ROLLER COASTER

AMRA



In 2019, fiscal impulses (China, Germany, France, Korea...) will just stabilize the growth momentum. This impact will increasingly fade. Then, rising trade tensions, the fiscal policy issue in the US and political risk in Europe will engineer a new wave of growth cut. A likely normalization by year-end will nurture a growth recovery from 20Q2 only.

# SCENARIO: THE FALSE RECOVERY

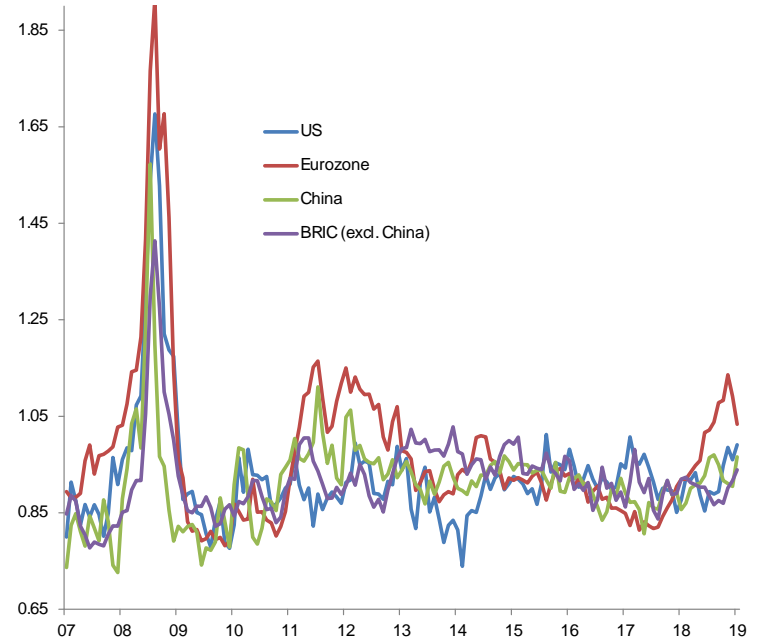
AMRAE

Global Index: Inventories to New Orders



Sources: Euler Hermes, Allianz Research

Inventories to New Orders



Sources: Euler Hermes, Allianz Research



# SCENARIO: THE FALSE RECOVERY



- In the coming months, adjustment of inventories will have a twofold impact: on growth and prices, we can expect a downward adjustment (please mind the electronic cycle)
- Persisting trade uncertainty will make trade switch (we were wrong on this even if we still expect an agreement between China and the US) from being a positive contributor to a negative contributor to growth and prices (another reason to look at the electronic cycle)
- Deflationist forces at work, we are probably back to the “purgatory cycle”. Please note that any tariff increase is generally accompanied with an appreciation of the initiator country; in our case we have indeed a trend of USD appreciation contributing negatively on global prices and trade.
- Further stimulus to come on the monetary and fiscal side with a certain sense of inefficiency in the short-term
- China and emerging markets will be more challenged, policy mistakes will be again scrutinized by the market (please mind the CNY)
- Medium-term imbalances on debt : kicking the can down the road ( = contributor to deflation)
- Correction of equity and credit market to tighten monetary and financial conditions
- All in all we maintain a soft landing scenario on the back of timely and preemptive moves in stabilization policies



# WORLD ECONOMY: THE CYCLE IS NOT WELL POSITIONED

## World GDP growth table

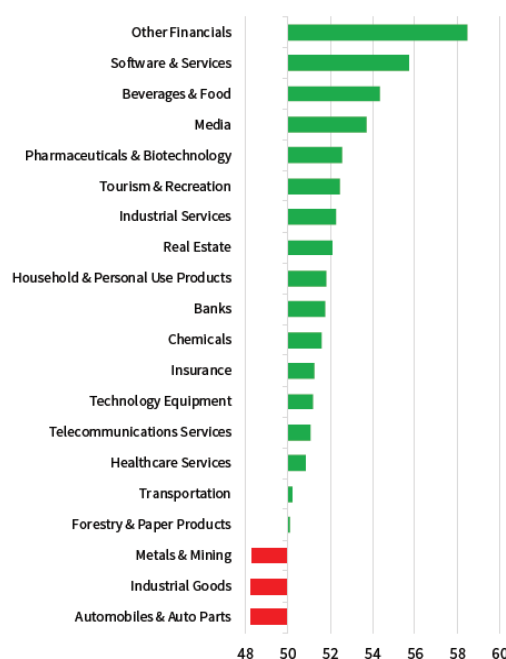
	2016	2017	2018	2019	2020
<b>World GDP growth</b>	<b>2.6</b>	<b>3.2</b>	<b>3.1</b>	<b>2.7</b>	<b>2.7</b>
United States	1.6	2.2	2.9	2.5	1.7
<b>Latin America</b>	<b>-1.2</b>	<b>0.9</b>	<b>0.9</b>	<b>0.8</b>	<b>2.3</b>
Brazil	-3.3	1.1	1.1	1.1	2.5
United Kingdom	1.8	1.8	1.4	1.2	1.0
<b>Eurozone members</b>	<b>1.7</b>	<b>2.5</b>	<b>1.9</b>	<b>1.2</b>	<b>1.2</b>
Germany	2.2	2.5	1.5	0.8	1.2
France	1.0	2.4	1.7	1.2	1.4
Italy	1.2	1.8	0.7	0.2	0.4
Spain	3.2	3.0	2.6	2.0	1.8
Russia	0.3	1.6	2.3	1.3	1.5
Turkey	3.2	7.4	2.6	-0.9	3.0
<b>Asia</b>	<b>5.0</b>	<b>5.3</b>	<b>4.9</b>	<b>4.7</b>	<b>4.7</b>
China	6.7	6.9	6.5	6.3	6.2
Japan	0.6	1.9	0.8	0.6	0.5
India	8.1	7.1	6.8	7.1	7.0
<b>Middle East</b>	<b>4.7</b>	<b>1.2</b>	<b>1.6</b>	<b>1.4</b>	<b>2.1</b>
Saudi Arabia	1.7	-0.7	2.2	1.7	2.0
<b>Africa</b>	<b>1.2</b>	<b>3.2</b>	<b>2.7</b>	<b>2.0</b>	<b>2.7</b>
South Africa	0.6	1.4	0.8	0.0	1.0

\* Weights in global GDP at market price, 2018

NB: The revisions refer to the changes in our forecasts since the last quarter  
Fiscal year for India

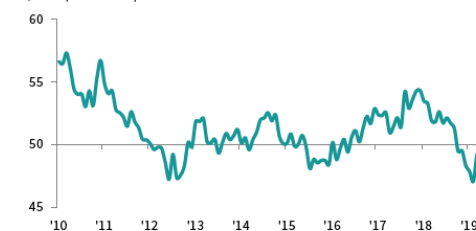
Sources: IHS Markit, Euler Hermes, Allianz Research

## Global sectors PMI: Output index



### Global Steel Users PMI

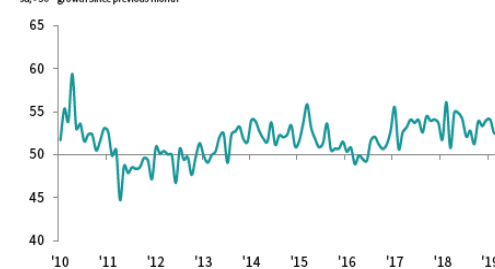
sa, >50 = improvement since previous month



Source: IHS Markit

### Global Transportation Business Activity Index

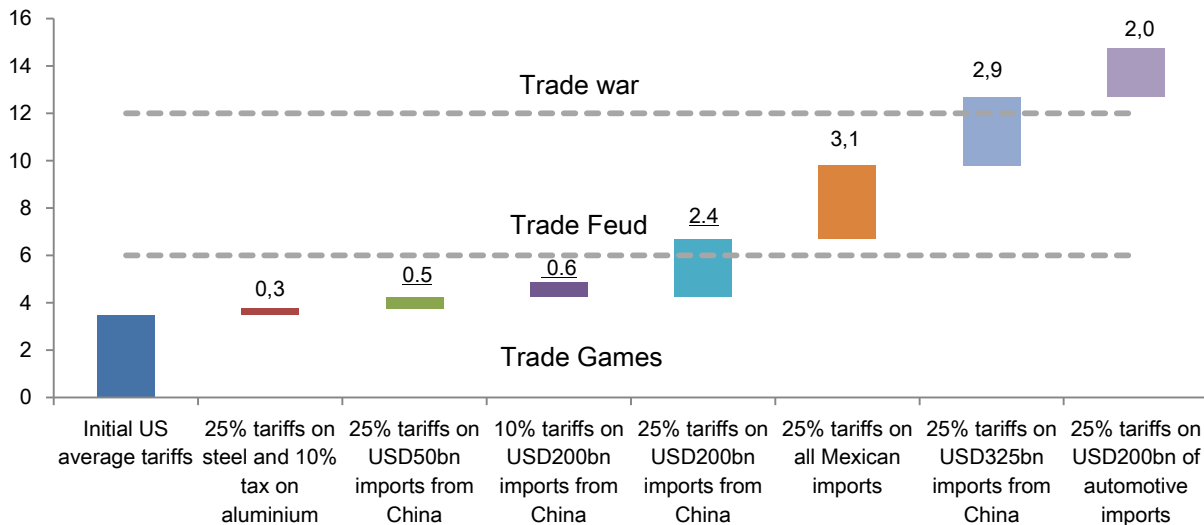
sa, >50 = growth since previous month



Sources: IHS Markit, Allianz Research

# IS TRADE FEUD HERE TO STAY?

US average tariffs – shock simulations. Underlined figures are those that have been implemented

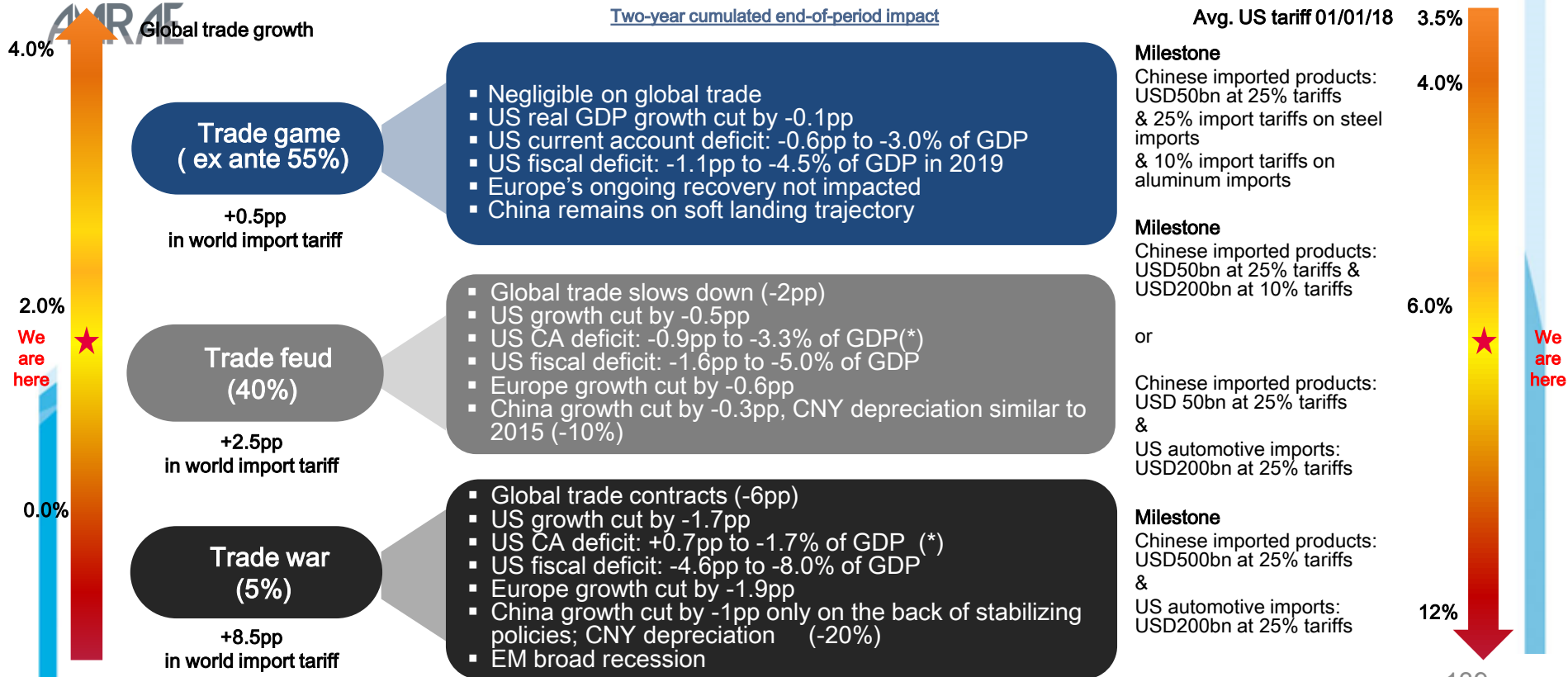


Source: WTO, EIU, Hermon

- Despite recently exempting Mexico from steel and aluminum tariffs, Donald Trump threatened to apply 5% tariff per month (until 25%) on all Mexican goods imports then showed readiness to negotiate. The impact of the tariffs on USD5bn of Indian goods on average US tariffs are negligible. Linger uncertainty. Deal between China and the US could be expected by the end of this year – early 2020?



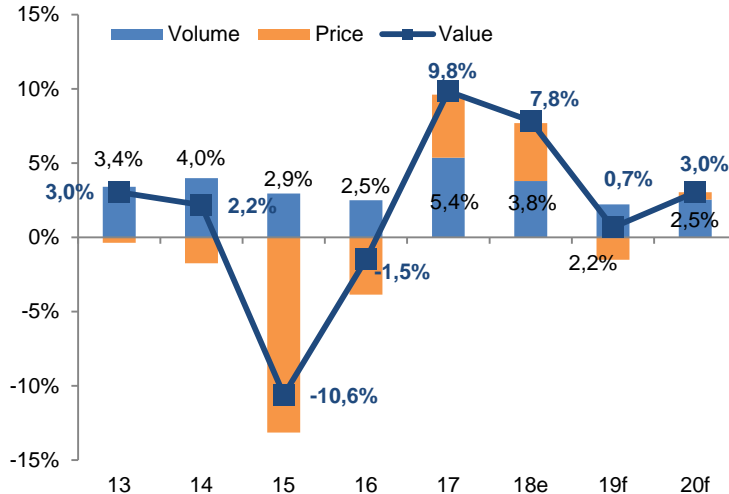
# TRADE FEUD: -1PP IMPACT ON GROWTH



# Global trade: preliminary forecasts



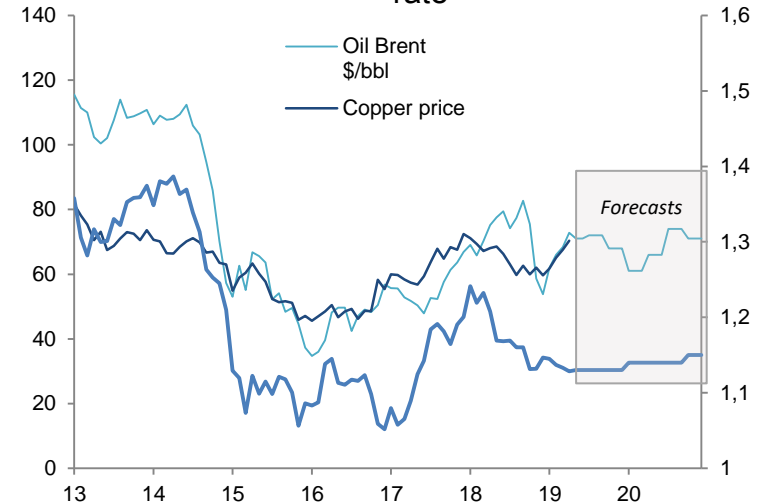
## Global Trade of goods and services



Sources: Euler Hermes, Allianz Research

Strong value adjustment this year, with the appreciation of the dollar and stalling commodity prices. Next year could see a rebound in volume with trade uncertainty somewhat abating, and a value rebound in 2020 with a depreciating dollar and higher oil prices in H2 2020.

## Commodity prices and USD/EUR exchange rate

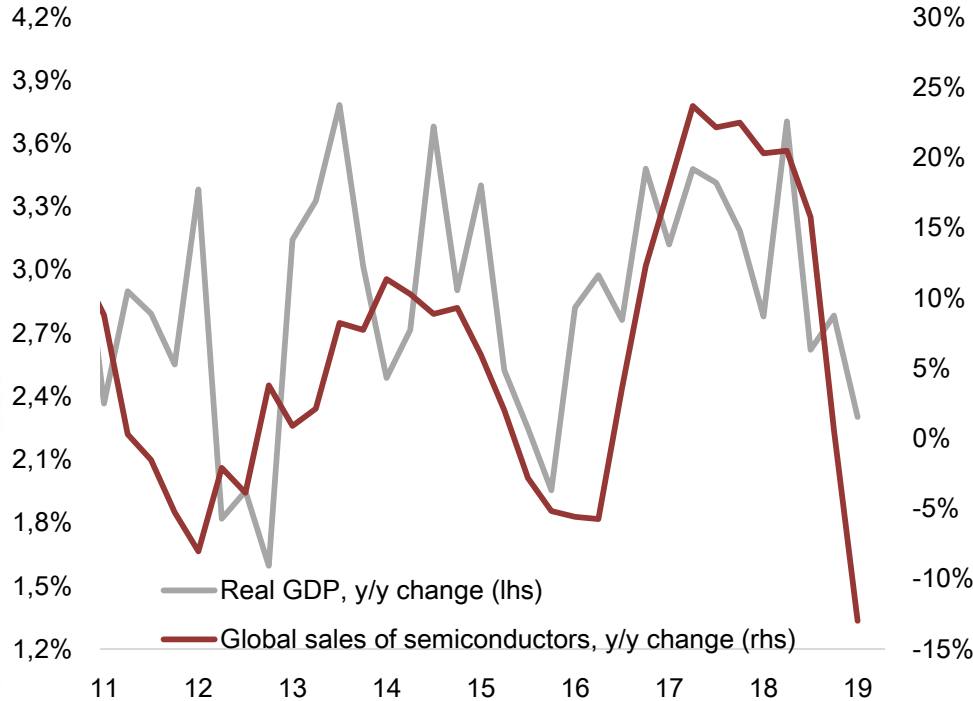


Sources: IHS, Euler Hermes Estimates



# IS DR. SEMICONDUCTOR RIGHT ABOUT THE CYCLE?

Change in global semiconductor sales and global GDP

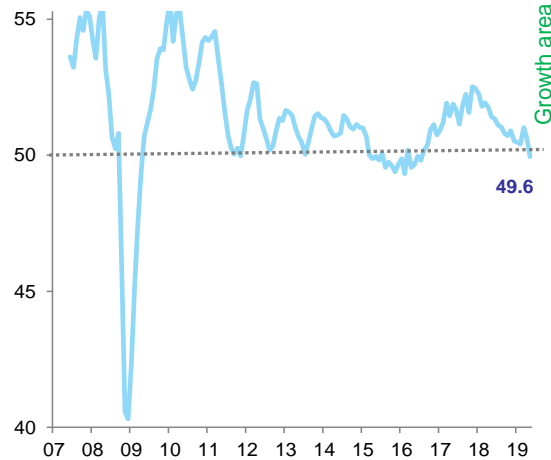


- The semiconductor market reached a record high in 2018 (USD468bn). The adoption of new technologies (5G, autonomous vehicles, augmented and virtual reality) are long-term drivers.
- Yet, the semiconductor market is experiencing a major trend reversal since end of 2018, in line with the economy. Global sales of semiconductors dropped by -13% y/y in Q1 2019, with no exceptions in terms of regional markets.
- The US banning of technology sales to Huawei is likely to accelerate the fall in semiconductor sales.

# Emerging markets: here comes the rain again



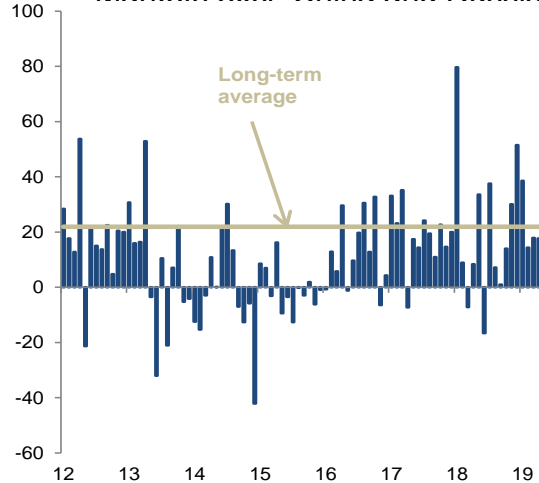
Emerging Markets:  
Aggregate Manufacturing



Sources: Bloomberg, Allianz Research

The EM Manufacturing PMI went below 50 in May (first time since August 2016). Open economies are affected the most (trade feud impact), but vulnerable economies (Brazil, Mexico, South Africa, Turkey) have also experienced a new deterioration.

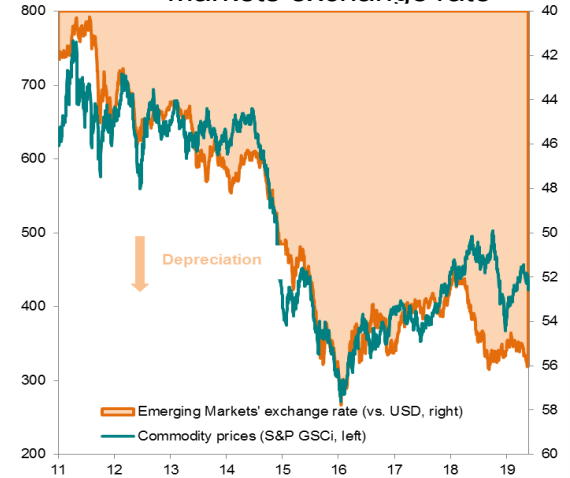
Net capital flows to Emerging  
Markets excl. China and Russia



Sources: IHS Global Insight, Allianz Research

Capital flows towards EMs remain fickle. The recovery is now over and May was an outflow, the first since August 2018: Country risk remained under scrutiny, with Turkey and Argentina still on the A-List.

Commodity prices vs. Emerging  
Markets exchange rate



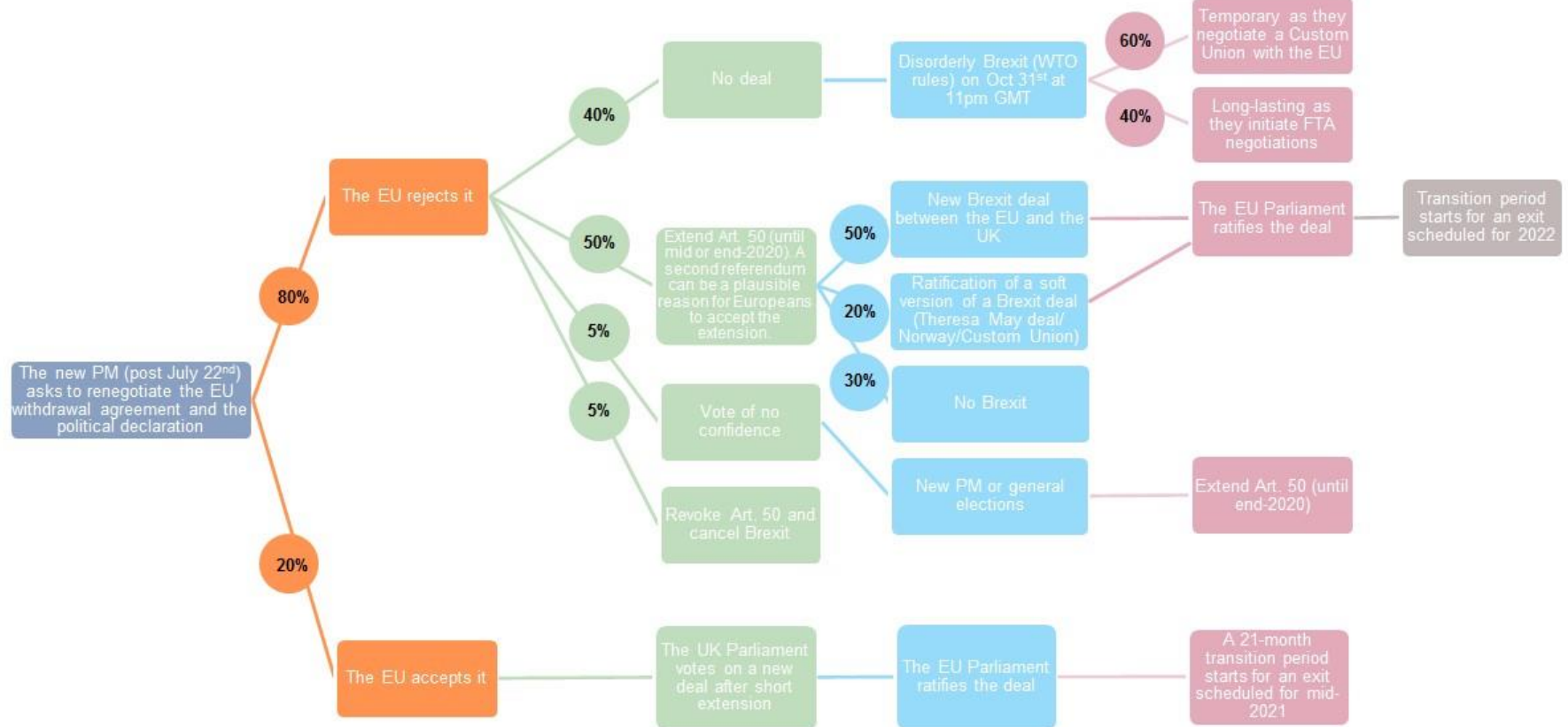
Sources: Bloomberg, Allianz Research

EM exchange rates are now again under pressure. Commodity prices are still a bit high to favor a significant wave of monetary easing and rate cutters should advance with precaution, particularly in economies with sizeable debt/deficits (Turkey, South Africa).

✓ BREXIT: WHAT TO EXPECT  
NEXT?

02

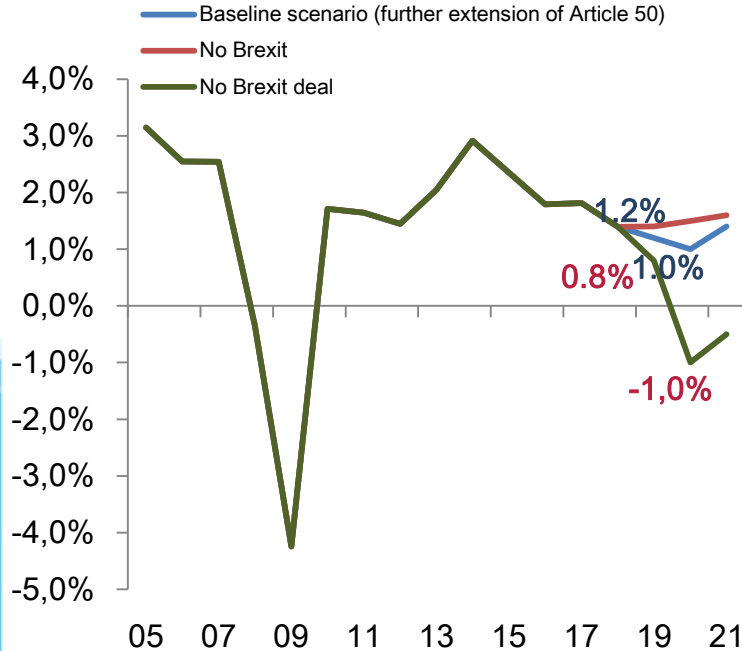
# What could happen by Oct 31<sup>st</sup>?



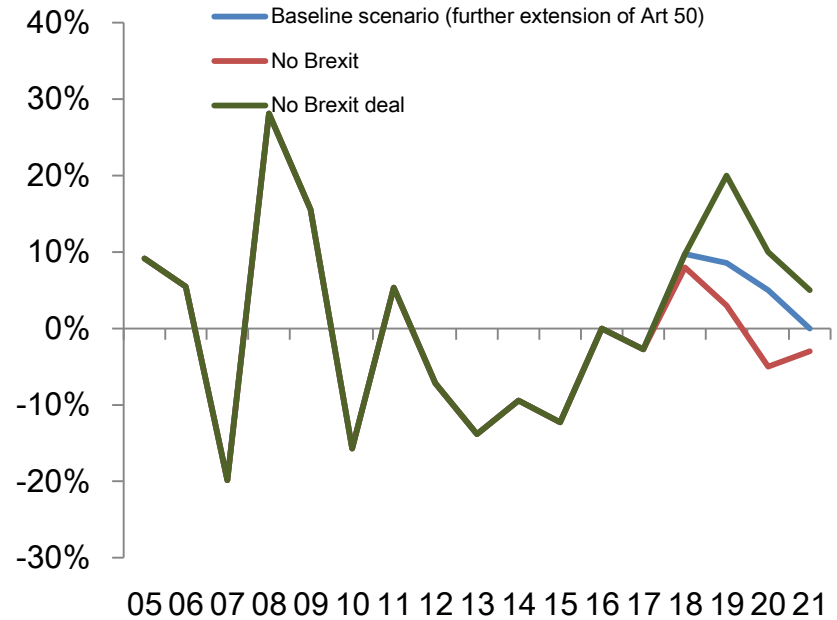


# Brexit Me...later!

Real GDP growth, annual growth



Business insolvencies, annual growth



# What are the various Brexit options?



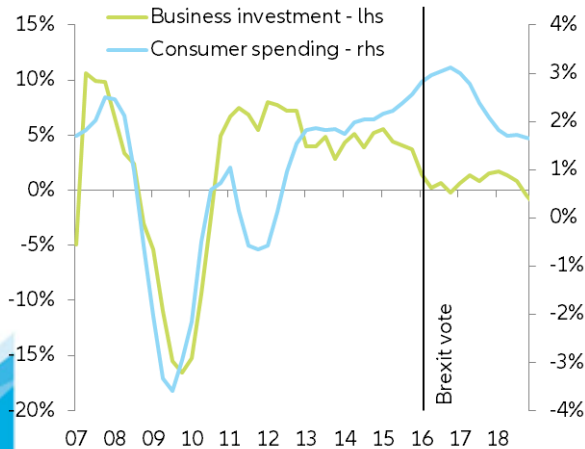
	EEA	EFTA	CUSTOM UNION	CETA	WTO
<b>Goods</b>	Full access to the Single Market for industrial goods excl. some agricultural and fisheries products not incl. in the 2017 agreement. Out of the EU Custom Union.	Partial access to the Single Market for industrial goods excl. agricultural and fisheries products. Out of the EU Custom Union.	Duty-free access to Single Market	Duty-free access to Single Market for 98% of goods	Goods would be subject to WTO MFN tariffs (5% on average)
<b>Custom checks</b>	Almost no physical custom checks	Few physical custom checks	No physical custom checks	Physical custom checks	Physical custom checks
<b>Services</b>	Full access to the Single Market for services (incl. passporting rights)	Partial access to the Single Market for services (equivalence for financial services)	Limited access to the Single Market for services	Limited access to the Single Market for services	Services subject to non-tariffs barriers (administrative costs up by 20 to 30%)
<b>Migration from EU</b>	No control	Partial control	Full control	Full control	Full control
<b>FTAs with third countries</b>	Possible	Possible	Not possible	Possible	Possible
<b>ECJ jurisdiction</b>	Yes	Partial	Very partial	No	No
<b>EU Budget</b>	Smaller contribution	Smaller contribution	No contribution	No contribution	No contribution

Sources: Various sources, Allianz Research



# Uncertainty cut UK GDP growth to its weakest level since 2012

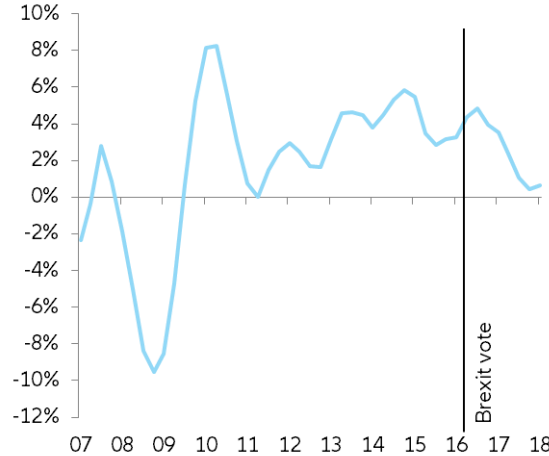
Domestic demand growth (4Q/4Q)



Sources: ONS, Euler Hermes

Investment stands almost 2% below the pre-referendum level while consumer spending growth, albeit more resilient, reached its lowest level since 2012

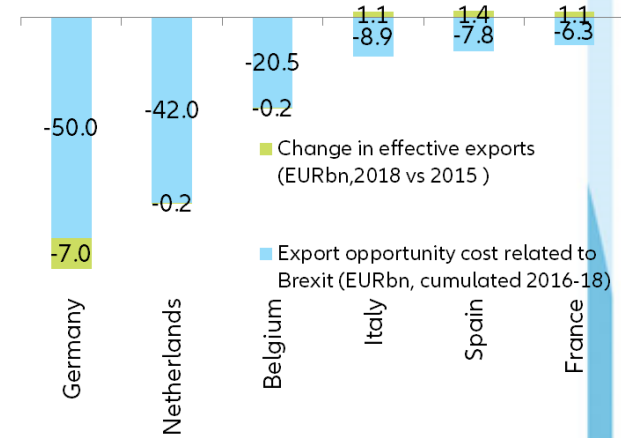
Real import growth (4Q/4Q)



Sources: ONS, Euler Hermes

Real imports growth stood at +0.7%, its lowest rate of growth since 2011...

Eurozone exports to the UK, main countries (EURbn)



Sources: ITC, Euler Hermes

...translating into around EUR100bn of less outlets into the UK market since the Brexit vote for Eurozone companies

# Domestic Confidence continues to weaken



Business confidence



Sources: Eurostat, Euler Hermes

- Consumer confidence deteriorated to lows seen in the aftermath of the Brexit referendum

Confidence balance in manufacturing



Sources: Eurostat, Euler Hermes

- Companies in the manufacturing sector have adjusted production on the downside on the back of lower order looks which drives their selling prices expectations downwards

Consumer confidence



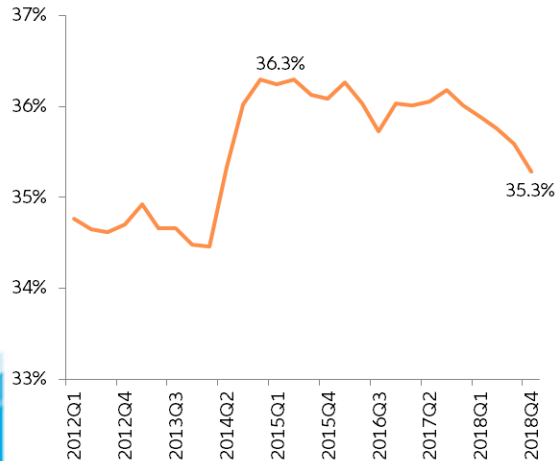
Sources: Eurostat, Euler Hermes

- Consumer confidence deteriorated to lows seen in the aftermath of the Brexit referendum

# UK Companies are expected to see their margins impacted by contingency stockpiling



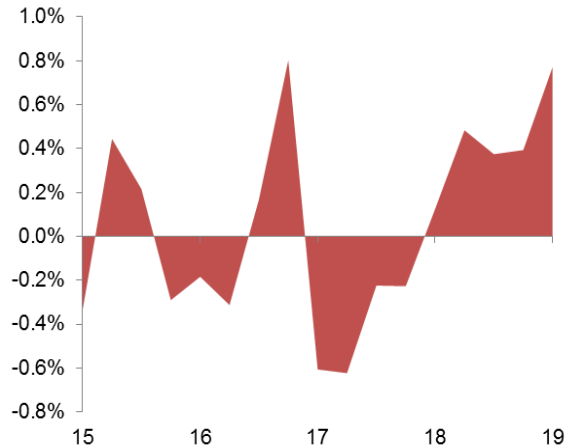
NFC corporations margins, % of value added



Sources: Eurostat, Euler Hermes

- ✓ Corporates' margins deterioration accelerated in 2018...

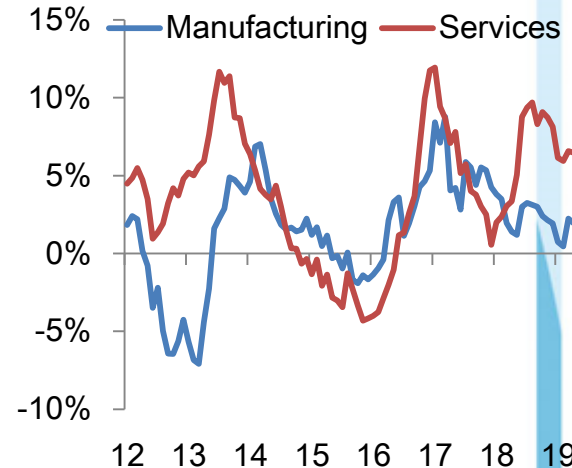
Total inventories, pp of real GDP growth



Sources: ONS, Euler Hermes

- ✓ ...and contingency stockpiling will pose downside risks for margins in 2019 given the weakness of domestic demand

Turnover by sector, 3M yoy



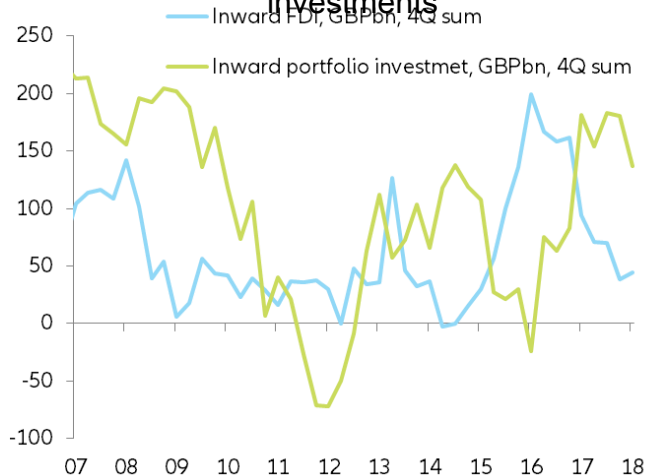
Sources: Eurostat, Euler Hermes

- ✓ Turnover growth in the manufacturing sector at low levels despite the recent uptick

# Less inward investment will translate into lower medium-term growth



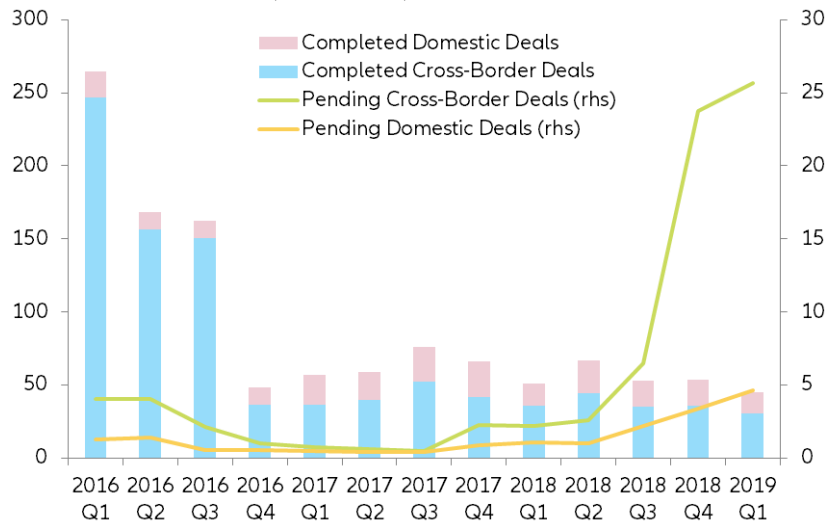
Short (portfolios) and long-term (FDIs) investments



Sources: ONS, Euler Hermes

- Portfolios investments started to adjust downwards in mid-2018 while FDIs reached very low levels (-GBP155bn since the Brexit referendum)

M&A deals, 4Q sum, USDbn or total deal number



Sources: Bloomberg, Euler Hermes

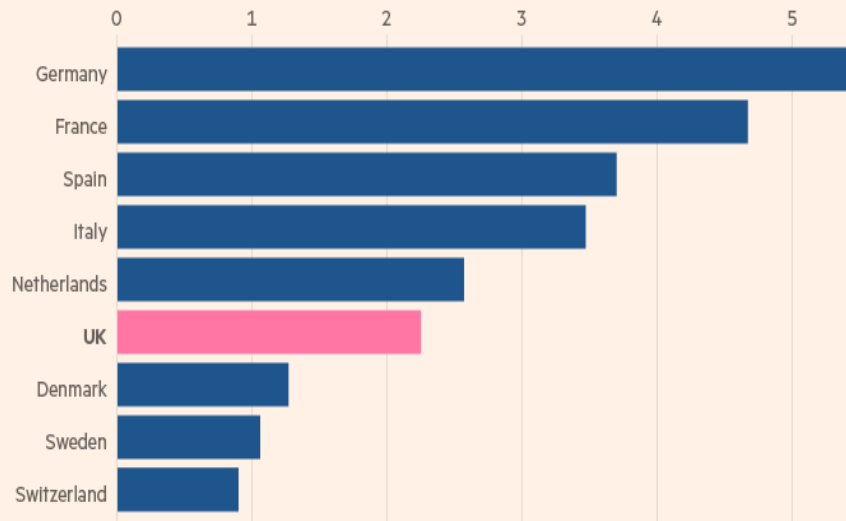
- Pending M&A deals by foreign companies have increased markedly since Q3 2018 while the total completed deals in value have been divided by 5 since the Brexit referendum

# Private equity: important for infrastructure projects (among others)



## The biggest winners in Europe are Germany and France

Rise in private equity annual investment in 2018, compared with 2015 (€bn)

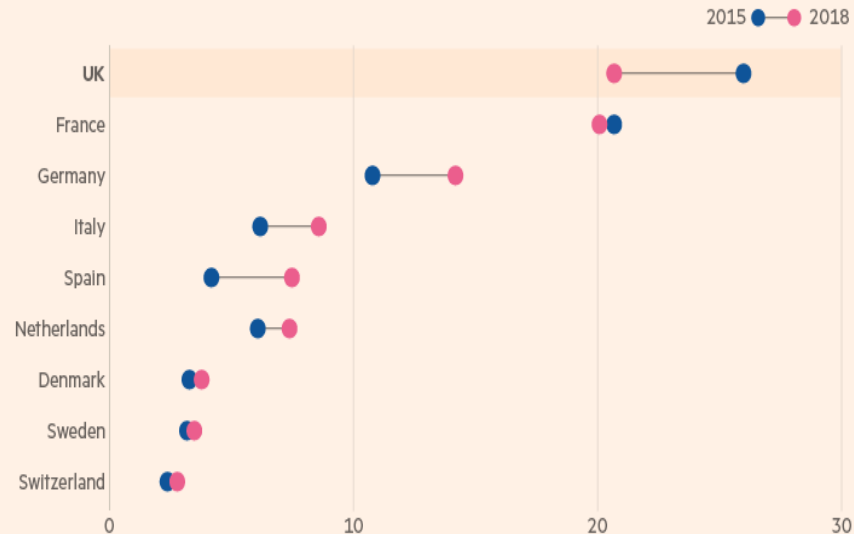


Sources: Invest Europe; EDC

© FT

## As UK private equity deals diminish, others benefit

Share of European Investments made in each country (%)



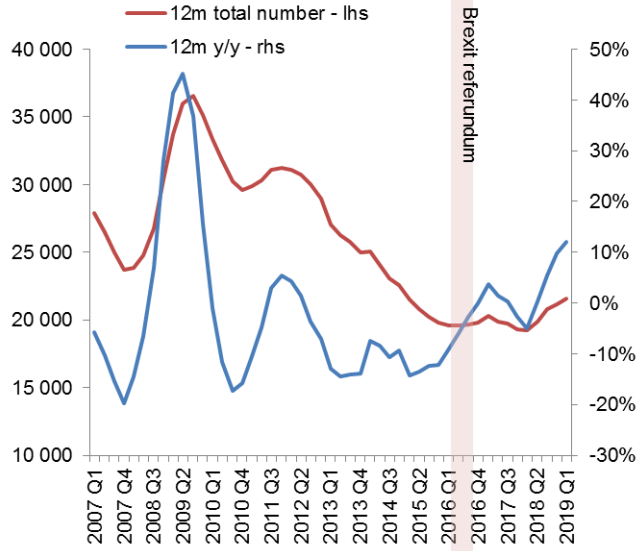
Sources: Invest Europe; EDC

© FT

# STRONG RISE IN INSOLVENCIES



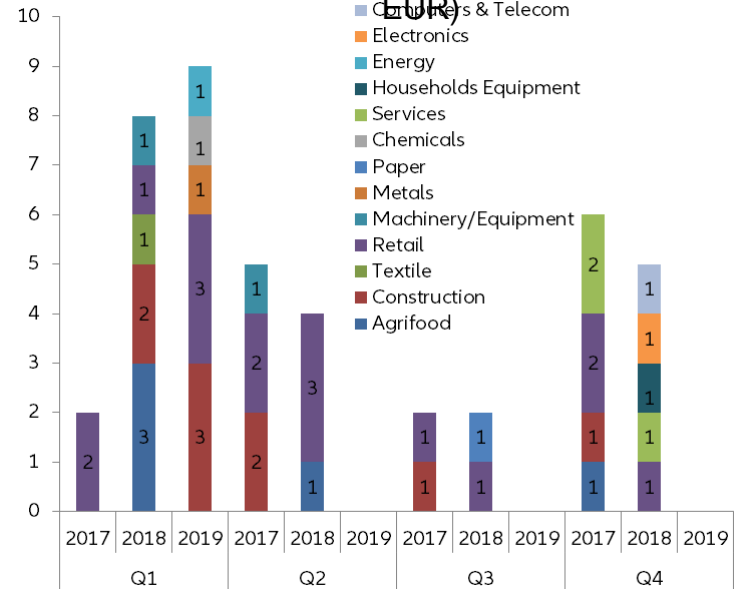
## 12m change and level of business insolvencies



Source: Euler Hermes

Business insolvencies rebounded strongly in 2018: +10%, the first rise since 2011. We expect a rise of +9% in 2019.

## Major failures (number of companies with a turnover above 50mn EUR)

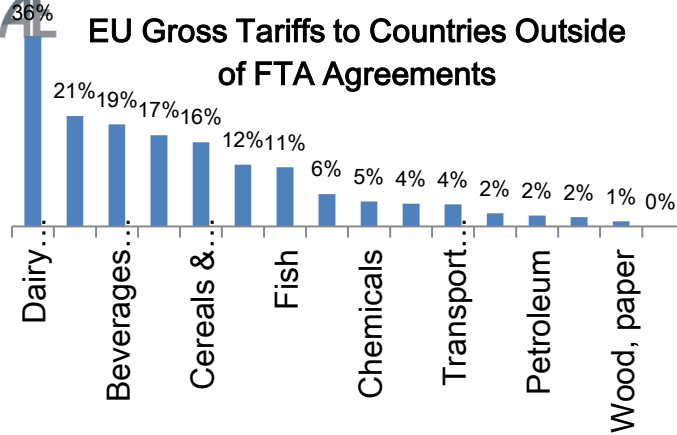


Source: Euler Hermes

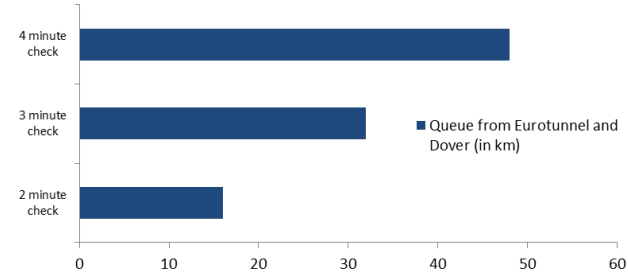
Major insolvencies accelerated in Q1 2019. In total 19 cases in 2018 vs 15 in 2017. Retail, agri-food and construction are the most impacted sectors.



# No Brexit deal: Disruptions in EU-UK Trade (1)



**Time taken at customs checks  
(Length of peak time queue along the M20 and A20)**



- UK will establish its own Import Tariffs. Given the short-notice, likely they will **implement the EU current tariffs**
- UK seek the **transition of all trade agreements the EU has (around 60)**, which appears unrealistic considering the need of each partner country's approval

- The **EU will apply customs and excise duties** in the same way it does to goods **outside the EU with whom they don't have a FTA** (e.g. China, the US)
- Estimates from Imperial College London point to **2 min of additional controls at the border** (to the current 2 minutes). This would translate into 32 km of queue, leaving drivers waiting almost five



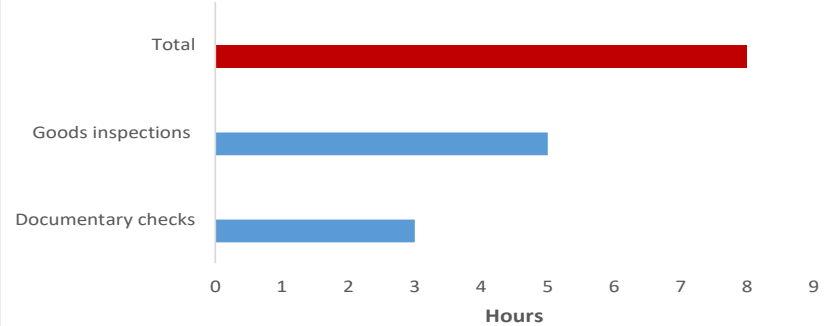


## No Brexit deal: Disruptions in EU-UK Trade (2)

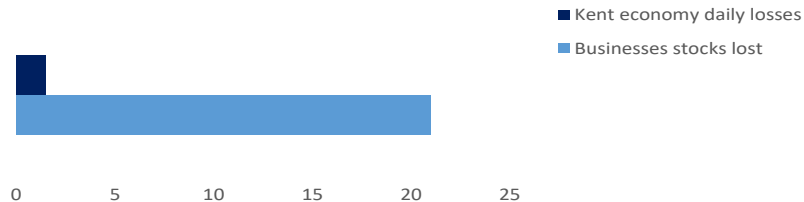
**Total Number of Declarations  
(Increase Fivefold)**



**Extra Time in Ports**



**2015 French Strike Losses (Million £)**



**Port Dover Number of Declarations  
(Increase Hundredfold)**



# No Brexit deal: increased costs & slower processing times for Financial transactions



- End of passporting will force UK institutions operating in EU/EEA to submit an **application for authorization in the Member State where they operate**. Risk of not being able to serve clients in EU/EEA (lending and deposit activities, life insurance, annuities)
  - For EU/EEA institutions based in the UK there will be a **temporary permission regime for 3 years post Brexit** enabling EEA passporting firms to continue operating in the UK.
  - UK based-payment services providers would **lose direct access to central payment infrastructure (Target 2, SEPA)** resulting into increased costs & slower processing times for EUR transactions.
  - Asset management** firms can continue to operate from the UK as the EU legislation gives the right to fund managers to delegate portfolio managements services to a third party in countries outside the EU.
- For **derivatives contracts** between UK & EU financial firms, permissions might be necessary from both sets of regulators to support continuity of service provision.



# THANK YOU VERY MUCH!

- ✓ Q2 2019
- ✓ Global Macro Forecasts



EULER HERMES

Allianz 



# **Monsieur Patrick MONTAGNER**

Premier Secrétaire Général adjoint de  
l'ACPR



# Clôture de la Journée des Commissions