

2009

Dossiers AMRAE

Dossiers de la Newsletter AMRAE

Sommaire

ISO 31000 : 2009, Management du risque - Principes et lignes directrices.
Décembre 2009

Indice Risques par Euler Hermes SFAC

La gestion globale des risques - Un process stratégique dans un contexte de crise
Juillet/ Aout 2009

Relation Courtier/ Assuré
Mars 2009

Directives Européennes - Standard & Poor's - ISO 31000
Janvier 2009

L'heure à l'efficacité des Risques
Sept./ Oct. 2009

ISO 31000 : 2009, Management du risque. Principes et lignes directrices.

ISO 31000

Une nouvelle norme internationale « ISO 31000 :2009, Management du risque - Principes et lignes directrices » a comme principale vocation d'aider les organisations à gérer efficacement leurs risques.

La norme propose et décline les relations entre les principes, le cadre et le processus de management du risque.

Les principes du Management des Risques

Pour optimiser l'efficacité, il convient que le management des risques (MdR) d'une organisation adhère aux principes suivants :

1. Le MdR crée de la valeur
2. Le MdR est intégré aux processus organisationnels
3. Le MdR est intégré aux processus de prise de décision
4. Le MdR traite explicitement de l'incertitude
5. Le MdR est systématique, structuré et utilisé en temps utile
6. Le MdR s'appuie sur la meilleure information disponible
7. Le MdR doit être taillé sur mesure
8. Le MdR intègre les facteurs humains et culturels
9. Le MdR est transparent et participatif

Le cadre organisationnel

Pour être efficace, le MdR opère au sein d'un cadre organisationnel fournissant les bases et les dispositions utiles à son intégration dans une organisation. Ce cadre organisationnel se décompose en cinq étapes clés qui sont :

- Mandat et engagement : rôle et devoirs de la Direction vis-à-vis du management des risques
- Conception du cadre organisationnel du Management des risques : Compréhension de l'organisation et de son contexte, Politique de management des risques, Intégration aux processus organisationnels, Responsabilité financière, Ressources, Etablissement de mécanisme de communication et de consignation internes puis externes.
- Mise en œuvre du management des risques : organisation du processus de management des risques
- Surveillance et revue du cadre organisationnel
- Amélioration continue du cadre organisationnel

Le processus de management des risques

Ce processus doit faire partie intégrante du management de l'organisme. Pour cela il doit être intégré à sa culture, à ses pratiques et doit s'adapter à ses processus métiers. Le processus comprend cinq activités :

- Communication et consultation
- Etablissement du contexte
- Appréciation du risque
- Traitement du risque
- Surveillance et revue

Cette norme n'a pas vocation à servir de base à une certification.

Cette norme est payante (env. 85€) et ne peut être diffusée en libre accès.
Pour plus d'informations concernant cette norme : www.iso.org

Comparatifs des référentiels de gestion des risques

Afin de faciliter la réflexion des responsables de risques dans la mise en œuvre de leur dispositif, l'AMRAE a élaboré un tableau comparatif de la norme ISO par rapport aux référentiels internationaux de gestion des risques.

Les référentiels analysés sont :

- AS/NZS 4360 : référentiel Australien / Néo-zélandais
- COSO II : référentiel américain
- FERMA : référentiel européen
- ISO 31000 : 2009 : norme internationale

Les principaux référentiels de gestion des risques sont, du plus ancien au plus récent :

- L'AS/NZS 4360 : référentiel Australien dont la première version date de 1995
- COSO II : référentiel américain
- FERMA : référentiel européen (UK à l'origine)
- ISO 31000 :2009

Principaux points communs.

L'ensemble des référentiels :

- Désignent un processus générique de management des risques tout en préconisant de la flexibilité dans le déploiement ;
- Sont applicables à structures d'organisations et d'activités très diverses ;
- Déclarent que la gestion des risques est une bonne pratique de management qui doit se fonder dans les processus métiers, les BU ou les activités de l'entreprise ;
- Recherchent les menaces mais également les opportunités ;
- Définissent leur propre terminologie ;
- Proposent un « standard » et un guide d'application (en cours d'élaboration pour le dernier)

Principale différence.

Les référentiels ont un degré de détail très différent, donc un nombre de page plus ou moins important.

Ces référentiels sont disponibles (parfois payants) sur les sites suivants :

- AS/NZS 4360 : www.standards.org.au
- COSO II: www.ifaci.com
- FERMA: www.ferma.eu (téléchargement libre)
- ISO 31000 :2009 : www.iso.org

Réf.	AS/NZS 4360 (1995, 1999 puis 2004)	COSO II (2004)	FERMA (AIRMIC / ALARM / IRM 2002)	ISO 31000 (novembre 2009)
	<p>Est le premier standard de RM développé (1995).</p> <p>A été approuvé par ISO</p> <p>Comporte deux parties : Synthèse du standard.</p> <p>Détaille le standard dans « Risk Management guidelines-Companion ».</p>	<p>A été élaboré par le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.</p> <p>Etablit un processus de RM en huit étapes qui recherchent l'efficacité du management des risques.</p> <p>Est représenté par une matrice tridimensionnelle reliant les objectifs organisationnels aux composantes du RM et aux BU/entités.</p>	<p>Est, à l'origine, le standard anglais.</p> <p>Détaille chaque étape du processus avec un paragraphe explicatif.</p> <p>Suit la terminologie ISO/guide 73.</p>	<p>Cherche à recouvrir tous les référentiels internationaux existants.</p> <p>Ne vise pas à promouvoir l'uniformisation du management des risques.</p> <p>N'a pas vocation à servir de base de certification.</p>
En résumé	30 pages	125 pages	14 pages	Env. 20 pages
Ctè				

Réf.	AS/NZS 4360 (1995, 1999 puis 2004)	COSO II (2004)	FERMA (AIRMIC / ALARM / IRM 2002)	ISO 31000 (novembre 2009)
<p>Représentation graphique</p>				

Réf.	AS/NZS 4360 (1995, 1999 puis 2004)	COSO II (2004)	FERMA (AIRMIC / ALARM / IRM 2002)	ISO 31000 (novembre 2009)
Principales étapes	<p>Tout en communiquant et en consultant tout au long du process, la gestion des risques suit les quatre étapes suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prise en compte du contexte • Estimation du risque : <ul style="list-style-type: none"> ○ Identification ○ Analyse ○ Evaluation • Traitement du risque • Pilotage et revue 	<p>A travers 4 objectifs stratégiques, opérationnels, de reporting et de conformité, le processus de gestion des risques suit 8 étapes...</p> <ul style="list-style-type: none"> • Environnement interne (culture du risque, esprit d'organisation) • Fixation des objectifs • Identification des événements • Evaluation des risques • Traitement des risques • Activités de contrôle • Information et communication • Pilotage <p>...à déployer sur les filiales, les BU, les divisions et l'entité.</p>	<p>Les étapes suivies sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objectifs stratégiques de l'organisation • Appréciation du risque : <ul style="list-style-type: none"> ○ Analyse (identification, description, estimation du risque) ○ Evaluation du risque • Compte-rendu sur le risque • Décision • Traitement du risque • Compte-rendu sur le risque résiduel • Suivi 	<p>Démarche à deux niveaux qui parle d'un cadre organisationnel (rappelant l'environnement interne du COSO II) puis de la mise en œuvre du MR.</p> <p>Pour être efficace, le management des risques (MR) opère au sein d'un cadre organisationnel qui décrit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mandat et engagement du MR • Conception du cadre organisationnel (Contexte, politique de MR, Intégration dans les processus ...) • Mise en œuvre du MR détaillée par : <ul style="list-style-type: none"> ○ Prise en compte du contexte ○ Appréciation du risque ○ Identification ○ Analyse ○ Evaluation • Traitement du risque • Surveillance et revue • Amélioration continue du cadre

Réf.	AS/NZS 4360 (1995, 1999 puis 2004)	COSO II (2004)	FERMA (AIRMIC / ALARM / IIRM 2002)	ISO 31000 (novembre 2009)
Introduction	<p>Introduction similaire à FERMA et COSO II.</p> <p>Met l'accent sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'importance de l'intégration de la culture du risque dans l'organisation. • Le risque est la résultante de conséquences et d'une probable déviation de ce qui était prévu au départ. • La gestion des risques peut être la gestion des menaces mais également la gestion d'opportunités. 	<p>Fait référence au dispositif de contrôle interne.</p> <p>Rappelle l'importance d'avoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un référentiel • Un langage commun • Un guide d'application <p>Développe le référentiel de contrôle interne mais ne le remplace pas.</p>	<p>1) Rappelle qu'un cadre de référence à la gestion des risques est nécessaire notamment pour préciser :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La terminologie • Le processus de déploiement de la gestion des risques • L'organisation de la gestion des risques • L'objectif de la gestion des risques <p>2) Se veut un recueil des meilleures pratiques européennes.</p> <p>3) N'a pas vocation à être prescripteur, ni à poser les bases d'un processus de certification</p> <p>4) Pourra servir de base pour démontrer sa conformité</p> <p>5) Est amené à évoluer à l'avenir</p>	<p>Reconnait la diversité de nature, de niveau et de complexité des risques et veut fournir des lignes directrices sur les principes et la mise en œuvre du management des risques.</p> <p>Suggère que certaines directions pourraient revoir leurs pratiques de management à la lumière de cette norme.</p> <p>Rappelle que l'intérêt et l'objectif du management des risques réside dans la globalité de son application sur tous les domaines de l'organisation.</p>

Réf.	AS/NZS 4360 (1995, 1999 puis 2004)	COSO II (2004)	FERMA (AIRMIC / ALARM / IRM 2002)	ISO 31000 (novembre 2009)
Risque, scope, définitions	<p>Rappelle les objectifs du référentiel.</p> <p>Définit les 27 mots clés du référentiel.</p>	<p>Définit le risque, l'événement et le management des risques.</p> <p>Démontre la maximisation de la valeur de d'entreprise :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aligner l'appétence pour le risque avec la stratégie de l'organisation ; • Développer les modalités de traitement des risques ; • Diminuer les déconvenues et pertes opérationnelles • Identifier et gérer les risques multiples et transverses ; • Saisir les opportunités ; • Améliorer l'utilisation du capital. 	<p>Reprend la norme ISO/IEC Guide 73 pour définir son risque.</p> <p>Estime que les conséquences de la réalisation d'un risque peuvent être négatives ou positives.</p>	<p>Parle de domaines d'application en précisant que la norme est générique.</p> <p>Ne vise pas à uniformiser le management des risques de tous les organismes mais à harmoniser le processus de management des risques pour les normes à venir.</p> <p>N'a pas vocation à servir de base de certification.</p>

Réf.	AS/NZS 4360 (1995, 1999 puis 2004) Idem FERMA	COSO II (2004)	FERMA (AIRMIC / ALARM / IRM 2002)	ISO 31000 (novembre 2009)
	<p>Précise que le contexte comprend l'environnement interne et externe à l'entreprise.</p>	<p>Explique que le principal défi, pour la direction, réside dans la détermination d'un degré d'incertitude acceptable afin d'optimiser la création de valeur.</p> <p>Prône que la valeur de l'organisation est maximisée lorsque l'organisation élabore une stratégie (et fixe des objectifs) et alloue les ressources nécessaires à l'atteinte des dits objectifs.</p>	<p>Met l'accent sur la gestion des risques qui doit être :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intégrée à la mise en œuvre de la stratégie • Un processus continu et itératif d'amélioration • Partie prenante à la culture de l'entreprise • Appropriée par tous les acteurs de l'entreprise <p>Décrit des facteurs d'origine des risques externes / internes.</p> <p>Catégorise les risques en risques financier, stratégique, opérationnel ou périls.</p>	<p>Propose 11 principes qui permettront d'optimiser l'efficacité du management des risques (MR). Le MR :</p> <ul style="list-style-type: none"> • est intégré aux processus opérationnels • est intégré aux processus de décision • traite explicitement de l'incertitude • est systématique, structuré et utilisé en temps utile • s'appuie sur la meilleure information disponible • doit être taillé sur mesure • intègre les facteurs humains et culturels • est transparent et participatif • est dynamique, itératif et réactif aux changements • facilite l'amélioration et l'évolution continues de l'organisme

RM Process

Réf.	AS/NZS 4360 (1995, 1999 puis 2004)	COSO II (2004)	FERMA (AIRMIC / ALARM / IRM 2002)	ISO 31000 (novembre 2009)
Objectifs	Précise que la description des objectifs est incluse dans la partie « contexte ».	Est la deuxième composante du référentiel. Demande que les objectifs aient été préalablement définis pour que le management puisse identifier les événements potentiels susceptibles d'en affecter la réalisation.	Ne propose pas de partie spécifique afférente aux objectifs même s'il est rappelé l'importance d'adosser les risques aux objectifs stratégiques de l'entreprise.	Sont intégrés dans la partie « Etablissement du contexte » (interne) qui demande également de prendre en compte la culture, l'organisation... et d'élaborer des critères de risque.
Identification des risques	Décrit l'importance de constituer une liste de risques (avec leurs sources et leurs conséquences potentielles) qui pourraient avoir un impact sur l'atteinte des objectifs.	Parle d'événement au lieu de risques. Présente les facteurs d'influence (interne/externe), les techniques d'identification et une catégorisation des événements, et évoque la notion d'interdépendance des événements. Propose dans le guide d'application une multitude d'exemples d'identification d'événements.	Décrit succinctement l'étape qui vise à identifier l'exposition d'une organisation à l'incertitude. Requiert une approche méthodique pour garantir que chaque activité significative de l'organisation a été identifiée.	Décrit l'appréciation du risque comme l'identification, l'analyse et l'évaluation du risque. Cherche à dresser une liste exhaustive des risques susceptibles d'atteindre les objectifs de l'organisation. Recherche également de la non-saisie d'opportunités.

Réf.	AS/NZS 4360 (1995, 1999 puis 2004)	COSO II (2004)	FERMA (AIRMIC / ALARM / IRM 2002)	ISO 31000 (novembre 2009)
Documentation du risque	Propose des exemples de risques (dans le guidelines).	Propose quelques fiches de risques dans la partie guide d'application.	Décrit rapidement la structure de la documentation et propose un exemple de description de risque.	Recherche pour chaque événement possible : les sources (significatives) et les domaines d'impact/les scénarios à retranscrire dans une documentation.
Estimation du risque	Propose des estimations qualitatives et quantitatives des impacts et de la probabilité ainsi que la nécessité de prendre en compte les contrôles en place.	N'existe pas explicitement dans le référentiel.	Enumère très succinctement les techniques qualitatives et quantitatives.	Parle d'analyse du risque pour décrire l'estimation quantitative, qualitative ou semi-quantitative. Prend en compte les moyens de maîtrise ainsi que leur efficacité. Rappelle l'interdépendance qu'il peut y avoir entre certains risques.
Evaluation du risque	Idem FERMA	Parle de risques inhérents et de risques résiduels. Propose des méthodes et techniques qualitatives et quantitatives.	Rappelle que l'estimation des risques ne peut suffire et qu'il faut évaluer le risque avec les critères de l'entreprise (coûts et bénéfices associés, contraintes, facteurs socio-économiques et environnementaux...).	Visé à déterminer quels risques nécessitent un traitement et un ordre de priorité dans la mise en œuvre du traitement. Rappelle la notion de risque acceptable.
Reporting et communication	Propose une communication et un reporting constant tout au long du projet.	Propose une étape spécifique de reporting après les activités de contrôle.	Suggère une phase de reporting avant de passer à l'étape du traitement.	Propose une communication et consultation permanente sur toute la mise en œuvre du MR. Recommande une documentation permanente de l'ensemble des activités du MR.

Réf.	AS/NZS 4360 (1995, 1999 puis 2004)	COSO II (2004)	FERMA (AIRMIC / ALARM / IRM 2002)	ISO 31000 (novembre 2009)
Traitement du risque	<p>Liste les différentes formes de traitement en distinguant le résultat attendu selon qu'il est positif ou négatif. Rappelle la notion de coût/bénéfice. Propose une check-list (succincte) à penser pour élaborer un plan de traitement.</p>	<p>Énonce les quatre formes de traitement du risque : éviter, réduire, partager, accepter ainsi que l'implication du traitement dans le coût/bénéfice. Distingue la composante des activités de contrôle du traitement des risques.</p>	<p>Propose un paragraphe succinct rappelant que le traitement du risque a pour principales composantes la maîtrise et l'atténuation du risque mais ne s'y limite pas et parle d'évitement, de transfert ou de financement.</p>	<p>Implique un processus itératif d'appréciation du traitement du risque, qui vise à décider si les niveaux résiduels de risques sont tolérables ou non. Propose un panel de plusieurs options de traitement pas nécessairement mutuellement exclusif. Énumère les informations nécessaires à la mise en œuvre d'un traitement de risque.</p>
Pilotage et revue	<p>Indique que le contrôle permanent du processus est essentiel et se réalise en analysant les événements, leurs plans d'actions et les résultats finaux.</p>	<p>Préconise une revue permanente de l'efficacité du processus en interne et une revue spécifique par des auditeurs internes.</p>	<p>Préconise un audit régulier du processus permettant de fournir une assurance que le dispositif de maîtrise est approprié.</p>	<p>Préconise une revue régulière notamment de l'avancement des plans de traitement. Recommande la documentation des revues interne ou externe.</p>

Indice risques par Euler Hermes SFAC

Indicateurs « Environnement Risques Entreprises ».

Défaillances d'entreprises

Risque conjoncture internationale

Météo des secteurs

Les défaillances

Contact :

Anne-Sophie L'HUILLIER
Direction Communication
Euler Hermes SFAC
Tél : 01 40 70 54 66
anne-sophie.l'huillier@eulerhermes.com

Indices Risques Euler Hermes SFAC

www.eulerhermes.fr



■ « Les défaillances d'entreprises en hausse de 14%. »

Analyse de Karine Berger, directrice des études Euler Hermes SFAC

Le nombre de jugements de procédures collectives publiés au Bodacc de janvier à novembre 2009 s'élève à 58530, en hausse de 14,3% sur la même période de l'an dernier. La tendance sur les 12 derniers mois cumulés à fin novembre 2009 est de +14%, avec près de 65000 défaillances : le second semestre montre une décélération de la progression car les chiffres se comparent à ceux de l'an dernier particulièrement élevés. Le niveau atteint reste cependant à un point haut historique de la série, après le record de novembre 1993 (64 922).

L'augmentation des défaillances touche l'ensemble des régions de l'Hexagone, avec des progressions supérieures à 20% dans 7 régions, la région Rhône-Alpes en tête (+32%). Dans tous les secteurs, la sinistralité reste orientée à la hausse, proche de 40% dans l'immobilier, de l'ordre de 15 à 20% dans l'industrie, la construction et les transports. Par taille d'entreprises, celles employant de 50 à 100 salariés semblent plus fragilisées (+82%). Parmi les défaillances significatives (plus de 15 millions d'euros de CA), 248 ont fait l'objet d'une procédure au cours des 12 derniers mois à comparer aux 185 recensées à fin novembre 2008, et 202 depuis janvier 2009 dont la moitié relève de l'industrie, 22% du commerce de gros et 11% des services aux entreprises.

■ CHIFFRES CLES

Nombre de défaillances (série ESFAC)

	Novembre 2009	Novembre 2008	%
Mensuel	5 092	4 954	2,8%
Cumul 3 mois	15 910	14 668	8,5%
Cumul 6 mois	30 822	27 459	12,2%
Cumul 12 mois	64 975	56 969	14,1%

Nombre de défaillances par grands secteurs

Novembre 2009	Cumul 12 mois	Part du secteur	Var cumul 12 mois
Industrie	5 667	9%	18,0%
Construction	17 470	27%	15,7%
Commerce	14 269	22%	9,3%
<i>Dont com.de détail</i>	8 438	13%	10,5%
Transport	2 061	3%	18,2%
Immobilier	2 610	4%	38,8%
Services aux entreprises	8 378	13%	12,9%
Services aux particuliers	3 047	5%	7,3%
<i>Dont HCR</i>	6 782	10%	4,9%
Autres secteurs	4 691	7%	28,2%
Total France	64 975	100%	14,1%

Source : Euler Hermes SFAC, défaillances d'entreprises en date de publication BODACC.

■ CHIFFRES CLES

Evolution du PIB			
	2008	06.09	09.09
Zone euro	0,6%	- 0,2%	0,4%
Allemagne	1,0%	0,4%	0,7%
France	0,3%	0,3%	0,3%
Italie	- 1,0%	- 0,5%	0,6%
Espagne	0,9%	- 1,1%	- 0,3%
Pays-Bas	2,0%	- 1,0%	0,4%
Belgique	1,0%	- 0,1%	0,5%
Autriche	1,9%	- 0,5%	0,9%
Finlande	0,8%	- 2,6%	nd
Grèce	2,9%	- 0,1%	- 0,3%
Irlande	- 3,0%	0,0%	nd
Portugal	0,0%	0,5%	0,9%

Sources : IHS Global Insight, Euler Hermes SFAC

■ ANALYSE

Sortie de récession officiellement confirmée pour la zone euro mais avec la perspective d'une reprise au mieux progressive.

Le 3^{ème} trimestre 2009 s'est conclu sur une performance d'ensemble positive (+0,4%) pour la première fois depuis cinq trimestres. Ce résultat confirme le rebond d'activité suggéré par de nombreux indicateurs conjoncturels (production industrielle, exportations, indices PMI, enquêtes de confiance...). Il confirme tout particulièrement l'amélioration attendue en Allemagne, en Italie et au Benelux, ainsi que la modération de la récession en Espagne.

Pour autant, le PIB demeure bien inférieur à son niveau du 3^{ème} trimestre 2008 (-4,1%). Il doit une grande partie de son rebond à des facteurs techniques (arrêt du déstockage) et temporaires (mesures gouvernementales visant à soutenir l'économie) dont les effets devraient graduellement se dissiper, alors que la demande devrait rester encore sous contrainte pendant plusieurs trimestres. Ceci préfigure une reprise lente et fragile sur 2010.

Indice risques sectoriel France Euler Hermes SFAC

www.eulerhermes.fr



■ CHIFFRES CLES

Météo des secteurs

Secteurs	Météo
Agriculture	
Industries Agro Alimentaires	
Industrie manufacturière	
Biens de consommation	
Automobile	
Biens d'équipement	
Biens intermédiaires	
Energie	
Industrie	
Bâtiment et travaux publics	
Commerce	
Transports	
Services financiers	
Services immobiliers	
Services aux entreprises	
Services aux particuliers	
Education, santé, action sociale	
Administration	
Services	

Sources Euler Hermes SFAC

■ ANALYSE

Un environnement toujours très incertain

Analyse de Karine Berger, directrice des études Euler Hermes SFAC

Le pire de la crise financière est sans doute derrière nous, et il est probable qu'un rebond technique de production soit enregistré au troisième et au quatrième trimestre dans de nombreux secteurs. Toutefois, le choc a été tellement important, que la météo de pratiquement tous les secteurs productifs français, à l'exception de l'énergie et de la pharmacie, demeure extrêmement dégradée.

L'industrie a subi de plein fouet la chute des échanges mondiaux, entraînant dans la tourmente les transports et les services aux entreprises. Le secteur automobile, en particulier, traverse sa pire crise depuis 60 ans.

Le secteur du BTP continue de s'enfoncer dans la crise, du fait d'un coup d'arrêt marqué de la demande en bâtiment résidentiel. Enfin, le commerce et les services aux particuliers sont affaiblis par l'effritement de la consommation, dans un contexte de montée du chômage.

légendes de la météo des secteurs

- Fondamentaux et perspectives bien orientés
- Perspectives assez favorables
- Des signes de faiblesse
- Faiblesses structurelles
- Crise imminente ou avérée

La météo des secteurs est établie sur la base de l'expertise microéconomique des arbitres et des analystes du groupe Euler Hermes, qui suivent les risques au plus près des entreprises partout dans le monde, à travers un réseau de 35 filiales locales. Elle donne un diagnostic qualitatif sur la santé et les perspectives d'un secteur. Elle recoupe généralement les prévisions de progression de l'activité, mais pas obligatoirement. Elle reflète plus la santé des entreprises (marges, solvabilité) que la progression des chiffres d'affaires. ■

■ « Il faut s'attendre dès la rentrée à une détérioration de la situation financière de nombreuses entreprises et à une progression de 20% du nombre de défaillances en France en 2009. »

Analyse de Karine Berger, directrice des études Euler Hermes SFAC

Près de 70 000 défaillances d'entreprises sont attendues en France sur l'année 2009, avec une forte poussée à l'automne. Au cours du 1^{er} semestre 2009, le nombre de jugements d'ouverture de procédures collectives publiés au Bodacc progresse de +17% par rapport au premier semestre 2008. Avec 33 200 jugements prononcés, le 1^{er} semestre 2009 atteint le niveau semestriel le plus élevé depuis 1990. La hausse des défaillances est observée dans l'ensemble de l'Hexagone, avec des progressions supérieures à 20% dans 11 régions (+35% en Rhône-Alpes). La progression de la sinistralité s'est également propagée à tous les secteurs d'activité avec une accélération significative dans l'industrie. Toutes les entreprises sont concernées, sans distinction de taille, avec cependant un nombre croissant d'entreprises en difficulté employant plus de 100 salariés (+68%) et des « grandes défaillances » (126 sociétés défaillantes avec un CA de plus de 15 millions d'euros contre 77 recensées au 1^{er} semestre 2008). Enfin, le nombre de sauvegardes prononcées par les tribunaux de commerce est en nette accélération avec 685 jugements au cours du 1^{er} semestre 2009 à comparer aux 279 accordées au 1^{er} semestre 2008.

■ CHIFFRES CLES

Nombre de défaillances (série Euler Hermes SFAC)

	Jun 2009	Jun 2008	%
Mensuel	5 469	4 712	16,1%
Cumul 3 mois	16 497	14 022	17,7%
Cumul 6 mois	33 199	28 449	16,7%
Cumul 12 mois	62 395	53 515	16,6%

Nombre de défaillances par grands secteurs

Jun - 09	Cumul 12 mois	Part du secteur	Var cumul 12 mois
Industrie	5 546	8,9%	21,6%
Construction	16 489	26,4%	16,4%
Commerce	13 938	22,3%	12,7%
<i>Dont com.de détail</i>	8 263	13,2%	18,2%
Transport	2 012	3,2%	29,6%
Immobilier	2 510	4,0%	59,5%
Services aux entreprises	7 922	12,7%	12,3%
Services aux particuliers	3 018	4,8%	15,3%
<i>Dont HCR</i>	6 780	10,9%	14,8%
Autres secteurs	4 180	6,7%	12,2%
Total France	62 395	100%	16,6%

Source : Euler Hermes SFAC, défaillances d'entreprises en date de publication BODACC.

La gestion globale des risques Un process stratégique dans un contexte de crise

Ce qu'il faut retenir (extraits significatifs des interventions) de la 2ème Conférence annuelle Les ECHOS / AMRAE : LA GESTION GLOBALE DES RISQUES. Un process stratégique dans un contexte de crise. 24 juin 2009 – Pavillon Gabriel – Paris

Le risk-management dans la crise économique et financière

Jean-Marc VITTORI, Editorialiste, LES ECHOS : Dans tout ce que nous avons vécu, il y a eu un certain nombre de risques que nous avons oubliés ou même pas imaginés... D'où la question : le risk management a-t-il failli à sa vocation d'éviter le pire ou bien a-t-il au contraire permis d'éviter le pire ? Pour ma part, je crois que les risk managers n'ont pas de complexes à avoir puisque les financiers se sont trompés plus lourdement qu'eux ! La situation serait aujourd'hui bien pire sans risk managers dans les entreprises...

Jean-Hervé LORENZI, Président, CERCLE DES ECONOMISTES : A mon avis, il faut séparer le risque (qui est probabilisable) et l'incertain (qui ne l'est pas). Autrement dit, il faut se demander ce que nous savons et ce que nous ne savons pas. Si nous avons pu anticiper quelque peu la crise financière car elle était « dans les tuyaux » début 2008, nous n'avons pas vu venir la crise de l'économie réelle et l'arrêt de la croissance...

Aujourd'hui, que dire ?

S'agissant de la crise financière, on a l'impression que les banquiers n'ont encore rien vu, ni rien compris : ils répètent aujourd'hui leurs erreurs du passé, ce qui nous incite à probabiliser à 99,99 % un risque de nouvelle crise.

Pour la crise de l'économie réelle, on est dans le domaine de l'incertain, du risque non probabilisable dans la mesure où le changement des modes de consommation et la répartition nouvelle du pouvoir économique dans le monde vont notamment impacter des secteurs industriels de premier rang (automobile...).

Le travail des risk managers est donc très compliqué dès lors que l'incertain devient prégnant...

En plus, on a évidemment un problème moral : si le monde ne redevient pas moral, on retombera demain dans les mêmes difficultés ! Pour cette raison, je crois qu'il faut remplacer « risque » par « responsabilité ». Car celui qui porte le risque doit en assumer les conséquences ! Lorsqu'on ne sait pas quelque chose, je plaide pour qu'on le dise clairement, et, quand on connaît un risque, je souhaite qu'il y ait un responsable désigné !

Je propose qu'on remplace l'appellation « risk manager » par « responsable des risques ». Car c'est le cœur du sujet ! Il faut remettre la responsabilité de chacun à sa place...

Gestion des risques et gouvernance : rôles et responsabilités respectives du conseil d'administration, du comité d'audit, du management et du risk manager

Daniel LEBEGUE, Président, IFA : Nous accordons une très grande importance à la question des risques dans la professionnalisation du métier d'administrateur ; la législation européenne et française a évolué en 2008 : elle a clairement imparti des responsabilités au conseil d'administration et à son comité d'audit dont les missions ont été définies. Par ailleurs, la crise que nous vivons a révélé des déficiences et des défaillances parfois majeures dans la prévention, la mesure, la gestion et la couverture des risques de toute nature.

Je ressens deux besoins au niveau des comités d'audit. D'abord, dans les entreprises d'une certaine taille, il doit y avoir dans le conseil d'administration au moins un ou deux administrateurs spécialistes de la gestion des risques. Les autres administrateurs doivent être sensibilisés, voire formés, à cette discipline. Ensuite, je pense qu'il faut que les administrateurs travaillent effectivement avec le responsable de la gestion des risques. Trop souvent, ils ne le connaissent même pas, alors qu'ils passent des dizaines d'heures avec les commissaires aux comptes, les responsables comptables et financiers, et les auditeurs internes... Il est indispensable que le responsable de la gestion des risques puisse au moins faire part aux administrateurs de ses inquiétudes...



Un guide pratique a été publié avec l'AMRAE pour mieux maîtriser le risque dans un environnement de plus en plus incertain et complexe.

Nos entreprises ont sans doute moins besoin de réglementations supplémentaires que d'un surcroît d'expertise et de meilleures méthodes de travail avec tous les acteurs concernés.

C'est dans cet esprit que nous avons travaillé pour proposer un vade-mecum utilisable dans tous les secteurs, sauf dans l'industrie bancaire et financière où l'issue de la crise n'est certainement pas dans l'autorégulation ou dans des codes de bonne conduite...

Bénédicte HUOT de LUZE, Directeur Scientifique, AMRAE : Comment suivre l'efficacité de la gestion des risques ?

A l'AMRAE, nous avons développé une méthodologie de suivi en sept étapes d'*Entreprise Risk Management* (ERM).

1. D'entrée, il faut dire que « c'est ERM dans toute l'entreprise, sinon rien » ! On ne peut plus travailler avec des silos ; il faut que les services se parlent ! Le risk manager ne doit pas avoir des périmètres inaccessibles...
2. L'ERM doit être « tout terrain ». Le risk manager doit connaître tous les risques et surtout les interactions entre les risques. Il doit avoir une vision transverse et globale de l'ensemble des risques.
3. L'ERM doit être adapté à l'entreprise : l'analyse doit être pragmatique, réelle et concrète. Chaque entreprise doit choisir le référentiel qui lui correspond ; il n'y a pas de modèle unique ! La politique des risques doit aussi être adaptée à la spécificité de l'entreprise ! il faut déterminer avec précision le niveau d'exposition aux risques et s'assurer en permanence qu'il n'est pas dépassé.
4. L'ERM doit être à la portée de tous. Evitons les discours conceptuels ! Les dirigeants veulent connaître les risques majeurs pour bâtir une politique d'acceptabilité. Le risk manager doit utiliser un vocabulaire simple, le moins savant possible !
5. L'ERM doit être intégré au management. Les risques découlent de la stratégie et des objectifs de l'entreprise. Chaque manager doit être responsable de ses propres risques. Cela signifie que l'ERM doit être au cœur de la prise des décisions.
6. L'ERM doit être testé. Pour être efficace, il doit avoir été vérifié par des scénarios avec l'aide de l'audit interne.
7. L'ERM doit traduire les attentes de qualité et de pérennité des différentes parties prenantes ; c'est au risk manager et au système de gestion des risques de répondre à ces enjeux de plus en plus importants.

Guy MAMOU-MANI, Président, MIDDLENEXT : Les administrateurs indépendants et les comités d'audit n'ont pas empêché les récents grands scandales que nous avons connus... A force de rajouter des contraintes, on déresponsabilise complètement !

Pour moi, l'essentiel est dans l'éthique, la responsabilité et le bon sens. Je crois qu'il faut adapter les différentes règles et contraintes à la spécificité des entreprises moyennes. Dans ces dernières, les dirigeants sont aussi actionnaires : il y a donc une sorte d'autocontrôle qui protège des abus...

Sylvain de FORGES, Directeur risques et marchés, VEOLIA ENVIRONNEMENT : La gestion des risques représente chez VEOLIA un gigantesque exercice de subsidiarité. Nous voulons que celui qui prend un risque en soit conscient et l'assume.

Nous passons notre temps à « évangéliser » la structure pour que chacun soit bien conscient de sa place dans la démarche globale ; cela veut dire que chacun doit être d'accord sur le fait qu'il existe un risque à son niveau et qu'il le porte partiellement ou complètement dans le cadre d'une gestion spécifique.

Nous espérons ainsi arriver dans un avenir proche à mettre en place une cartographie partant de la base !

J'ai tendance à classer les risques d'exploitation en deux catégories :

1. Ceux sur lesquels il y a des systèmes organisés qui contribuent à leur prévention et/ou à leur couverture (tout ce qui est assurable) ;
2. Ceux qui ne sont pas assurables et pour lesquels on n'arrête pas de faire des découvertes.

Dominique PAGEAUD, Associé, Responsable du département "Business Risk Services", ERNST & YOUNG : La gestion des risques consiste en deux éléments fondamentaux : protéger le modèle économique ; sécuriser l'atteinte des objectifs. Les administrateurs doivent être plus courageux et garder un regard indépendant.

Faire confiance au management n'exclut pas de poser toutes les questions nécessaires à la bonne compréhension des modèles et des reportings qui vont devenir nettement plus structurés afin d'être utilisés efficacement par le conseil et le comité d'audit. Cela devrait modifier beaucoup de processus opérationnels à l'avenir ! Et cela fera disparaître l'idée trop répandue selon laquelle le contrôle interne et la gestion des risques ne sont que des affaires administratives...

Sur le terrain, en ce qui concerne le non assurable, il faut d'abord vérifier s'il y a un système, s'il est pertinent et s'il fonctionne.

Puis, je crois que l'efficacité passe par trois sujets :

1. Est-ce que, dans ma cartographie des risques non assurables, j'ai une exposition résiduelle qui décroît dans le temps ?
2. Est-ce que tous les plans de remédiation de risques se déploient correctement ? Est-ce que je passe concrètement du rouge ou vert ?

3. Est-ce que sont réellement probants les résultats de l'audit interne mené sur les zones à risque important qui me disent que le risque est sous contrôle ?

Si ces trois questions appellent des réponses positives, on dispose d'un premier niveau de sécurisation.

Le dernier niveau de sécurisation se situe avec le référentiel de contrôle interne qui doit tourner dans toute entreprise : il ne doit pas révéler d'incidents majeurs au jour le jour.

Lorsque tout cet ensemble fonctionne (système, efficacité, référentiel), je crois qu'on peut aller « plancher » assez sereinement devant le comité d'audit !

Sylvie LE DAMANY, Avocat, Associée, LANDWELL&ASSOCIES - membre du réseau PRICEWATERHOUSECOOPERS : Désormais, en termes de responsabilité judiciaire, on peut dire synthétiquement que, concernant la qualité du contrôle interne et de la gestion des risques, sont responsables :

- Pour la mise en œuvre, la direction générale ;
- Pour le suivi, le CA et le comité spécialisé ;
- Si carence, les administrateurs et la direction générale.

Dans ce contexte, les délégations de pouvoirs deviennent très importantes pour transférer des responsabilités, mais leur mise en place est conditionnée à l'appréhension du « qui fait quoi » dans l'entreprise...

Agences de notation, organismes de contrôle, auditeurs : quelle est leur perception d'une bonne gestion des risques ?

Bruno DUNOYER DE SEGONZAC, Directeur de l'audit et de la gestion des risques, BOUYGUES TELECOM : Chez BOUYGUES, si nous faisons de la maîtrise des risques depuis 2003, c'est parce que nous estimons que c'est indispensable à la vie de l'entreprise et à la compréhension du management. Pour moi, le véritable indicateur de la présence d'une maîtrise des risques est son intégration totale dans la culture de l'entreprise.

L'audit interne a la perception de ce que la gestion des risques est à la fois un outil de gouvernance et un outil de pilotage. Attention ! On peut mettre en place un dispositif

extraordinaire mais il ne sera qu'une « potiche » s'il n'est là que pour répondre à des exigences réglementaires ou aux seuls besoins des CAC et des agences de notation...

L'intérêt de la gestion des risques est qu'elle soit regardée, c'est-à-dire prise en compte par le management.

Elle doit servir au gouvernement de l'entreprise et à son pilotage !

Dominique MENARD, Associé, Responsable du comité pluridisciplinaire "Risques et contrôle interne", PRICEWATERHOUSECOOPERS : Pour les CAC, une bonne gestion des risques passe par un dispositif qui permet au management d'avoir à tout moment une vision claire et complète de son exposition aux risques et de son système de prévention des risques.

Les CAC s'intéressent à quatre sujets majeurs :

1. Est-ce que l'entreprise s'est approprié la maîtrise des risques ?
2. Est que la maîtrise des risques est intégrée dans l'organisation et dans les modes de fonctionnement ?
3. Quid du reporting au management ?
4. Le dispositif est-il adapté à l'entreprise, c'est-à-dire à son métier et à sa structure ?

Nous constatons que les dispositifs de maîtrise des risques liés à l'élaboration des informations comptables et financières sont assez matures. Par contre, dans les autres domaines, si l'on voit des avancées progressives, il reste cependant des progrès à faire, qu'il s'agisse des risques opérationnels, juridiques ou de l'alignement de la politique de maîtrise des risques avec la stratégie de l'entreprise.

Sophie BARANGER, Directrice des affaires comptables, AMF : Concernant la maturité des entreprises en matière de gestion des risques, il faut signaler que le dispositif législatif a été mis en place très récemment. On n'a donc pas beaucoup de recul en la matière !

Pour autant, on a facilement le tournis quand on fait l'inventaire de tout ce qui est fourni aux marchés concernant la notion de risque : les documents de référence, les prospectus, le rapport du président sur le contrôle interne, l'annexe aux comptes, les rapports de gestion... Il y a donc une série de réflexions nécessaires à mener pour mettre un peu d'ordre dans la communication ; cela faciliterait la vie des préparateurs, des utilisateurs et des contrôleurs des comptes...

On peut noter avec intérêt la création des comités européens sur les risques qui entendent prôner une vision plus macro et plus globale des différentes autorités de surveillance. Je ne serais pas étonnée que l'AMF annonce une évolution dans ce domaine...

Christine THIN, Présidente, HAUT CONSEIL DU COMMISSARIAT AUX COMPTES : J'ai été très intéressée par ce qu'a dit M. DUNOYER DE SEGONZAC car il a parlé de la démarche suivie par l'audit interne : c'est exactement la même chose pour le CAC ! Il doit tenir compte, pour déterminer les points sur lesquels vont porter ses vérifications, non seulement des risques d'audit spécifiques, mais aussi des risques liés à l'environnement et à l'activité.

Le H3C a un rôle spécifique en la matière : l'élaboration des normes et le contrôle des diligences effectuées par les CAC.

Blaise GANGUIN, Managing director & Chief credit officer, STANDARD & POOR'S : La notation de crédit consiste à donner une opinion de la capacité d'une société sur le respect de ses obligations financières en temps et en heure. Nous disposons pour notre analyse de trois sources d'informations : les documents publics, la presse et les réunions avec les équipes de management de l'entreprise. Pour nous, le plus important est la présence ou non d'une culture de gestion des risques dans l'entreprise et cela nous demande de passer du temps avec le management pour bien comprendre la culture des risques. Notre analyse se poursuit ensuite par une sorte de « cuisine analytique » : on regarde les processus de contrôle interne, l'identification et la mesure des risques, la projection sur l'avenir, les limites acceptées des risques encourus... Nous passons en revue les risques émergents (amiante, champs magnétiques, pandémies...) et nous voyons s'il y a une modélisation des risques. Enfin, nous nous demandons ce que fait concrètement le management de tous ces éléments. Y a-t-il une distinction entre les risques assurables et les autres ? Quelle est la décision managériale à ce niveau ?

**Dans une situation économique tendue,
quelles priorités émergent de l'ordre du jour des comités d'audit ?**

Jeff MOGHRABI, Directeur général pour la France, ACE EUROPE : Nous assistons à une convergence des différentes tensions sur les risques, quelles que soient leurs origines : financières, économiques, responsabilité sociale, blanchissement, fraude, propriété intellectuelle, prévention sur les données, etc.

Et il y a une vraie prise de conscience, en ces temps de crise, de la présence nécessaire du risk management, partout dans l'entreprise ! Jusqu'à maintenant, pour moi, la régulation et le risk management ont fait ce qu'on leur a demandé, mais pas plus... Souvent, ils ont travaillé sur des silos, sans que les acteurs concernés se parlent ou prennent des décisions. D'ailleurs l'actuelle préoccupation principale des dirigeants est de savoir comment faire partager la culture de risk management à leurs salariés à l'intérieur de leur entreprise.

Jean COROLLER, Associé, "Business Risk Services", ERNST&YOUNG : On n'attend pas un accroissement de la régulation, mais plutôt que les acteurs jouent fondamentalement en professionnels, en Ligue 1 ! Avec l'AMRAE, il y a des gens qui s'occupent des risk managers. Pour les auditeurs internes, il y a l'IFACI. Mais pour les administrateurs, il y a l'IFA, créé il y a seulement 5 ans, avec seulement 2 200 membres. Ce n'est pas assez ! D'autant qu'il n'existe pas en France d'accréditation ou de validation des acquis ou de certification du métier d'administrateur... Nous considérons qu'on doit faire encore beaucoup de progrès dans ce domaine, car il s'agit d'un vrai métier !

Michel MOLLARD, Président du directoire, EULER HERMES SFAC : Deux priorités devraient émerger dans les comités d'audit :

1. Le risque de contrepartie : il concerne les clients et les fournisseurs des entreprises. Ce risque de contrepartie se présente assez mal dans les années à venir. Car, pour les petites entreprises partout dans le monde, il y a des problèmes de fonds propres. Avant que les financeurs ne se remettent à prêter comme auparavant, il va couler de l'eau sous les ponts !
2. Le risque lié à la mondialisation car on voit réapparaître un risque pays !

Les pays émergents vont exporter moins ; ils n'auront plus d'investissements directs et de financements sur les marchés de capitaux. Devant nous, il y a clairement des difficultés de balance des paiements.

Les entreprises devront aussi se poser des questions de stratégies d'internationalisation. Où doit-on être en 2015 ?

Cette crise va amener des redistributions entre sites de production. L'idée est de prendre conscience qu'il y a une nouvelle forme de risque avec la mondialisation. Je crois que les comités d'audit doivent challenger davantage le management sur les stratégies d'internationalisation !



Questions de Gérard LANCNER, Président de l'AMRAE : Monsieur MOLLARD, les risques de contrepartie et de défaillance des fournisseurs ou de distributeurs montent en n°1 des préoccupations des comités d'audit ! Où en est-on depuis 6 mois ? Cela s'améliore-t-il ou continue-t-on à s'enfoncer ?

Michel MOLLARD : Il n'y a pas d'amélioration aux Etats-Unis pour l'instant. L'administration Obama n'arrive pas à relancer l'économie, même si on y rencontre un optimisme absent en Europe.

En Europe, des pays sont très profondément en crise : Espagne, Royaume-Uni. En Allemagne, on observe une chute vertigineuse, en dépit des dernières données sur le moral des patrons. Dans les pays de l'Est et les pays émergents les choses se dégradent aussi. En France, cela ne se dégrade plus...

Il est à noter que les pays qui connaissent les plus fortes variations de croissance sont aussi les pays à plus fort effet de levier !

William NAHUM, Médiateur du crédit délégué en charge des relations avec les organisations socioprofessionnelles : S'il s'agit uniquement d'invoquer la crise comme motif pour refuser un crédit à une entreprise dont les fondamentaux sont bons par ailleurs, nous sommes là pour aider ! Depuis octobre, nous avons traité environ 12 000 dossiers, dont les 2/3 ont trouvé une issue favorable avec les banquiers. Par la force des choses, en cette période de crise, nous nous sommes intéressés aussi à l'assurance-crédit et au haut de bilan. Tout cela bouge dans le bon sens !

Nadia COTE, Directeur grands comptes et international, ACE EUROPE : Aujourd'hui, nous sommes face à des risques de défaillance fournisseur de plus en plus présents. Ils ne doivent pas être sous-estimés car ils peuvent aboutir à la mise en jeu de la responsabilité du dirigeant.

Je souligne aussi l'importance des risques liés au SI car nous sommes tous très dépendants de l'informatique. Chez ACE, nous souhaitons créer des produits d'assurance qui permettent d'accompagner nos assurés en cas de panne du SI, d'attaques virales ou de cybercriminalité.

Je crois que les gens sont très conscients que nous sommes entrés dans une économie de l'immatériel, de la connaissance et que les risques liés doivent avoir une solution.

Les pratiques en matière de risk management : quelles évolutions dans les process ?

Jean-Marc TRUCHI, Associé, PRICEWATERHOUSECOOPERS : En travaillant avec l'AMRAE et l'IFA, pour préparer le guide pratique, nous avons cherché à savoir quelles bonnes pratiques préconiser sur la fréquence de remontée de la synthèse des risques de l'entreprise. Nous avons pensé qu'il fallait caler cette remontée sur les *process* de publication d'informations financières, de plus en plus trimestrielles !

Cela permet ainsi de faire un point régulier sur la cohérence entre informations financières, hypothèses liées à l'incertitude et évaluation des risques : nouveaux risques, défaillance de fournisseurs, accident lié à l'activité...

L'adaptation des dispositifs, aujourd'hui, tourne vers plus de prise de conscience par les acteurs et une re-hiérarchisation des risques pour que le management prenne des décisions opérationnelles avec des informations structurées et un référentiel commun et pérenne.

Si l'information régulière est importante et nécessaire, il faut être cependant sûr qu'on a la capacité de lire cette information, de la faire décoder par les bonnes personnes, puis la capacité d'agir, tout ça très rapidement !

Je crois que, souvent, on sophistique trop dans les dispositifs de maîtrise des risques : il faut savoir simplifier les méthodes...

Pierre NEJAM, Business Development Manager, ENABLON : Aujourd'hui, les personnes responsables des risques en entreprises sont face à un challenge plus grand que par le passé car, si la cartographie des risques reste toujours d'actualité, le processus de gestion du risque est sous-jacent dans tout le processus de l'entreprise ! La cartographie doit être plus fine, plus détaillée. D'un point de vue logiciel, cela implique que la population des utilisateurs change. On doit évoluer vers plus d'objectivité dans cette gestion du risque. On a donc besoin de plus en plus de données, d'analyses croisées dans les deux sens.

Pour nous, la mesure des risques doit faire partie des indicateurs de performance de l'entreprise !

Pour le moment, les risk managers sont généralement dans des directions différentes par rapport à l'audit et au contrôle internes ; nous militons pour une intégration entre eux, pour partager l'information, enrichir les référentiels.

Philippe HELLICH, Directeur général risques, contrôles & audit, DANONE : La cartographie des risques est plus que jamais d'actualité. Chez Danone, nous avons fait le choix de lier la gestion des risques, le contrôle et l'audit internes. Cela évite d'être en silos et permet de se parler. Notamment au niveau des filiales ! On peut ainsi avoir des équipes et des outils cohérents avec des référentiels communs.

La cartographie est intégrée au niveau des filiales, des zones et des pôles tout au long de l'année, avec un point fort au moment du plan stratégique, et une révision au moment du budget.

Mais rien ne remplace les interactions entre collègues ! Je ne vois pas de solution logicielle pour cela : nos équipes vont visiter les filiales dans les différents pays et reviennent avec des commentaires qualitatifs très riches !

Nous travaillons aussi avec des parties prenantes comme les juristes sur des risques de type antitrust, abus de position dominante ou autres, avec les fiscalistes et les informaticiens. Dans un groupe agroalimentaire, la qualité revêt une grande importance. Sur la cartographie des risques, on s'assure en permanence que la sécurité alimentaire et la traçabilité des produits restent dans la zone verte !

Comment optimiser la communication sur la gestion des risques en interne comme en externe ?

Seth GOLDSCHLAGER, Associé, PUBLICIS CONSULTANTS : Internet est devenu un levier incontournable de communication au service de l'entreprise ; il va donc falloir apprendre à gérer avec professionnalisme ce canal de communication qui exige de la réactivité et de la rapidité, en particulier lorsqu'il s'agit d'informer les clients, les salariés, les fournisseurs et toutes les parties prenantes sur les risques pouvant impacter l'activité.

Je rappelle que la communication interne permet de préparer et d'éduquer ; la communication externe a pour rôle d'expliquer que la société agit de manière responsable...

Une erreur très fréquente est de ne pas décider précisément qui doit communiquer (et sur quoi) en période de crise. Il faut aussi déterminer et faire savoir qui ne doit pas communiquer... Si tout le monde parle (salariés, risk managers, dirigeants), le message sera inaudible !

Pierre-Alexandre BAPST, Directeur de l'audit et des risques, HERMES INTERNATIONAL :

J'estime que la communication interne et la communication externe sont des faux amis ; communiquer en interne permet de faire progresser l'organisation ; en externe, la communication sert davantage à conforter la confiance des parties prenantes. Ce sont des objectifs différents et il ne faut pas tout mélanger !

En communication interne, le moins est l'ami du bien ; il faut rester très ciblé, en parlant simplement, tout en étant le plus qualitatif possible. Le danger est ici d'entrer dans le détail, de monter une « usine à gaz » !

En communication externe, la prudence et la sélectivité sont la règle. Les messages doivent être clairs et synthétiques, sinon ils seront forcément déformés par les journalistes et le public.

Je crois qu'on peut penser l'information avec A, B, C, D ; car l'information doit être :

A : Auditable = fiable, avec des sources sûres ;

B : Benchmarkable = comparable avec d'autres informations ;

C : Compréhensible = les non initiés peuvent la comprendre ; pas de jargon !

D : Décisionnelle = utile pour son destinataire qui va prendre une décision.

Thierry JANKOWSKI, Directeur de la communication externe, Responsable de la communication de la Ligne à Grande Vitesse Est Européenne, RESEAU FERRE DE FRANCE :

Si je ne devais faire passer qu'un seul message, ce serait pour dire que développer la culture du risque, c'est développer la culture de la communication.

Lors de la construction de la LGV Est, nous avons monté des process de management des risques et coordonné les nombreux émetteurs d'informations pour avoir une communication cohérente.

Nous avons un peu le rôle des sentinelles suricates qui observent en permanence l'environnement à tous les niveaux pour identifier, comprendre et réagir au moindre événement. Notre mission était comparable à celle d'un chef d'orchestre. Dans ce contexte, je pense qu'il faut vraiment anticiper toutes les conséquences de la communication et de la non-communication ; il peut être très dangereux de ne pas oser communiquer sur un souci, en estimant qu'il n'est pas important et qu'il se réglera rapidement !

Reportage : Philippe Colombié

Relation Courtier/ Assuré

Relation courtier/assuré : point d'étape des travaux de la commission AMRAE/CSCA

Les relations des entreprises avec leurs courtiers d'assurance sont un thème récurrent de discussion depuis de nombreuses années. Sous la pression de la réglementation, des exigences financières des clients et d'une professionnalisation croissante de la gestion des risques, l'AMRAE et la CSCA (Chambre Syndicale des Courtiers d'Assurance) ont décidé de créer en 2008 une commission composée de courtiers et de clients pour réfléchir à cette problématique. La feuille de route est d'aboutir à des propositions concrètes sur des aspects de la gestion quotidienne des contrats (délivrance des attestations, reporting sinistres, ...) mais aussi à des réflexions plus stratégiques sur les attentes des clients en matière de conseil, de services, d'innovation ... Ces réflexions devraient permettre aux entreprises d'être mieux armées dans un monde en crise où la gestion des risques apparaît de plus en plus fondamentale et où le rôle du risk manager change de dimension.

Le présent document est un point d'étape en six focus des travaux de cette Commission¹.

“CONTRACT CERTAINTY” OU LA PREVENTION DU CONTENTIEUX

Après les attentats du 11 septembre qui avaient conduit à un énorme contentieux dans l'indemnisation des tours du World Trade Center (s'agissait-il d'un ou de deux sinistres ?) faute de disposer de la police d'assurance définitive engageant les assureurs, la FSA (Financial Services Authority) a imposé au marché de Londres de définir et de mettre en œuvre un plan d'action permettant à l'assuré et à l'assureur de disposer, dès la date d'effet du contrat d'assurance, d'un cadre de couverture clairement défini. C'est ce qu'on a appelé le principe de « Contract certainty ».

¹ Ce point d'étape a fait l'objet d'un atelier lors des Rencontres AMRAE qui se sont déroulées à Strasbourg en janvier 2009. Le texte de ce dossier technique est un compte rendu des présentations et des débats enregistrés lors de cet atelier.

La question est de savoir maintenant comment introduire ce principe en France et cela, avant que les Autorités de tutelle ne l'imposent.

Force est de constater qu'aujourd'hui, en France, très peu de contrats sont émis à la prise d'effet des garanties. Cette situation ne manque pas d'étonner les financiers puisqu'elle revient à faire payer une prime sur un engagement non contractuellement défini. Mais au-delà de l'étonnement, cette situation est porteuse d'un risque de contentieux lors de la survenance du sinistre et de difficultés de communication aussi bien en interne (comment justifier le contentieux aux yeux de la direction générale de l'assuré ?) qu'en externe (comment expliquer le contentieux aux marchés financiers ?). Dans un contexte où les entreprises tentent de réduire tous les facteurs d'incertitude pour fournir aux marchés des prévisions fiables sur leurs résultats futurs, de tels contentieux sont inacceptables².

Pour aboutir à une émission des contrats d'assurance à la date de prise d'effet des garanties, trois axes d'amélioration peuvent être envisagés :

1 - Formaliser la lettre et l'esprit du contrat

- **La lettre** : Il s'agit pour les parties de se mettre d'accord sur le texte complet de la Police Master avant la date d'effet afin que :
 - L'entreprise ait la certitude d'être couverte sur les risques qu'elle a décidé de transférer à l'assurance,
 - La communication vers les directions générales et les marchés financiers soit facilitée.
- **L'esprit** : Un même texte peut donner lieu à des interprétations différentes : il est donc important de vérifier, *a priori*, que tous les acteurs de l'indemnisation d'un sinistre potentiel partagent la même interprétation du texte.

Une lecture tripartite (assuré, courtier, assureur) et concertée du contrat est donc une précaution indispensable pour :

- Vérifier le partage et l'appropriation de l'interprétation du contrat.
- S'assurer que la présentation détaillée des activités du client est claire pour tous.
- S'assurer de l'adhésion des coassureurs en les associant aux démarches de clarification.
- Rédiger clairement les clauses de solidarité.
- Eclairer le client sur les limites des clauses de coassurance et notamment des risques de défaillance financière.

² Il convient cependant de noter que, sous la pression réglementaire, le principe de « contract certainty » est déjà appliqué en France dans certains secteurs. C'est le cas du secteur bancaire (Bâle II) et des secteurs aéronautiques par exemple.

Dans le cadre de cette lecture tripartite, chaque intervenant a sa part de responsabilité :

- le courtier a un devoir de conseil (voir directive sur l'intermédiation d'assurance),
- le client doit décrire les activités de son Groupe de façon détaillée,
- l'assureur s'engage à régler les sinistres lorsqu'ils surviennent.

L'avantage de cette pratique est qu'elle implique une confrontation « in vivo » entre les parties et non des échanges d'e-mail en B to B entre le courtier et son client ou entre le courtier et l'assureur, etc. C'est un gage de transparence qui est un atout majeur pour atteindre l'objectif visé d'émettre une police le jour de l'entrée en vigueur des garanties.

2 - Anticiper les sinistres

Le contrat d'assurance est une promesse. Il est donc important de réunir toutes les conditions pour qu'elle soit tenue lors de la survenance d'un sinistre. La Commission préconise donc de :

- Faire relire le contrat avant son émission par un responsable indemnisation des services « sinistres » de l'assureur et du courtier afin de bénéficier d'un retour d'expérience avisé. En effet, la pertinence de la rédaction des clauses des contrats ne se vérifie qu'*a posteriori*. La contribution d'un gestionnaire de sinistres peut, en partie, la confirmer *a priori* sur la base d'études de cas déjà traités.
- Prévoir le dispositif de règlement des sinistres afin de tester les clauses d'indemnisation en présence des intervenants potentiels (experts notamment). Ce dispositif peut varier selon le secteur d'activité de l'assuré. Dans les contrats « pertes d'exploitation » par exemple, la spécificité de la composition du prix de vente des produits va se retrouver dans le dispositif de règlement des sinistres avec des experts dédiés aux secteurs concernés.
- Constituer une task-force prête à intervenir de façon organisée et complémentaire le jour même de la survenance du sinistre.
- Envisager le cas du sinistre majeur et prévoir la répartition des interventions et des coûts.

3 - Penser aux besoins et contraintes des filiales locales

Dans les groupes multinationaux, il est indispensable de vérifier que les polices souscrites localement sont en phase avec la police Master. Pour ce faire, il faut :

- Veiller à constituer et diffuser la documentation nécessaire aux filiales.
- Prendre en compte leurs besoins vis-à-vis de leurs interlocuteurs (banquiers, bailleurs, clients, Autorités locales, distributeurs) et intégrer ces besoins dans le processus de renouvellement du programme master.
- Vérifier que les termes de la police locale permettront l'indemnisation locale dans des conditions satisfaisantes. La compatibilité des flux financiers avec les réglementations fiscales de chaque pays est un point crucial (une attention particulière doit être portée à la DIC/DIL).

La réussite dans l'exécution de ces trois points d'amélioration repose :

- sur un processus de renouvellement impliquant un rétro planning réaliste et rigoureux. Sur ce point, les clients reconnaissent que des appels d'offres lancés un mois avant la date du renouvellement ne permettent pas de répondre à cette exigence, et qu'il faudrait pour certains renouvellements complexes avec une forte dimension internationale, lancer le processus presque six mois avant. Il est clair toutefois que pour respecter ces délais, une adaptation des organisations est nécessaire aussi bien chez le client que chez le courtier ou l'assureur.
- sur l'accès, dès le début du processus d'appel d'offres, à une documentation complète et fiable.

Les clés du succès d'un tel processus peuvent donc se résumer en trois points : anticipation, disponibilité, pilotage en mode projet.

Cependant, on ne peut pas exclure qu'en dépit de toutes les bonnes volontés, il puisse rester des points de désaccord sur le texte de la police au moment de l'entrée en vigueur des garanties. Le compromis entre la demande de « sur mesure » du client et la prédilection des assureurs pour des clauses standards, n'est pas toujours facile à trouver. En droit anglo-saxon, on accepte assez volontiers une solution « modulaire » qui consiste à désigner dans la police, les points d'accord et de désaccord. Cette position est difficilement acceptable en France où le droit romain n'est pas preneur de textes où certaines clauses restent non définies. Consciente de cette difficulté, la Commission AMRAE/CSCA préconise néanmoins d'éditer une police uniquement établie sur les points d'accord le jour de l'entrée en vigueur des garanties (police qui fera référence en cas de sinistre), quitte à poursuivre ensuite les discussions qui, si elles aboutissent, donneront lieu à des avenants.

PROGRAMMES INTERNATIONAUX

La globalisation de l'économie a conduit à une internationalisation des risques et donc à une complexité accrue de leur gestion alors que dans le même temps cette gestion doit être conforme à des lois et des réglementations de marché qui imposent une maîtrise accrue de ces risques et de leur couverture. Comment améliorer la relation des parties prenantes du risque dans un tel contexte ?

La Commission a retenu trois sujets de réflexion :

1. La pratique de la LPS

Nul ne peut nier le défi que représente une gestion locale dématérialisée clients/courtiers/assureurs sans document contractuel spécifique à un pays donné et sans document en langue locale. Or, c'est précisément ce qui se passe dans le cas d'un programme en LPS, lequel pose donc un problème de compréhension et de crédibilité aux yeux des filiales des groupes multinationaux.

Pour améliorer la relation client/courtier/assureur dans un tel programme, deux recommandations sont faites par la Commission :

- maintenir un montage classique avec mise en place de polices locales, notamment en Responsabilité ou lorsqu'une coordination est nécessaire avec un autre programme de type RC employeur, automobile, voire RC environnementale. Bien sûr, toutes les polices locales doivent être souscrites en conformité avec le programme Master qui les réassure.
- Mettre en place un « Guideline » commun client/courtier qui soit suffisamment détaillé sur les couvertures du programme master. Il s'agit ici de rassurer les filiales et de leur donner une visibilité sur une police qu'elles ne maîtrisent pas. La Commission préconise un modèle standard afin que toutes les parties prenantes se réfèrent au même document et en aient la même interprétation.

2. Les réseaux courtiers/assureurs

Il est rare qu'un réseau de courtier ou d'assureur couvre tous les pays où un client est implanté. De plus, même dans ce cas, il n'est pas évident de coordonner tous les bureaux d'un réseau autour d'un même programme. La Commission s'est donc demandé comment obtenir un fonctionnement intégré optimal.

Elle recommande d'établir des règles de fonctionnement contractualisées (incluant les règles de rémunération) pour tous les pays d'un même programme et de s'assurer de la bonne compréhension de ces règles par l'ensemble des acteurs.

3. Le reporting International

La question qui se pose concerne la fiabilité des documents émis localement : les polices locales sont-elles le reflet exact des conditions négociées au titre d'un programme Master ? Comment contrôler régulièrement les éventuelles dérives ?

La Commission formule ici deux recommandations :

- Fixer une exigence de base sur les critères principaux qui sont l'exactitude absolue des limites, sous-limites, franchises et primes dans les polices locales et obtenir, à la date d'entrée en vigueur des garanties³, un reporting certifiant ces points.
- Procéder à un envoi *unique et homogène* d'instructions courtiers-assureurs après validation par les assurés du contenu de l'envoi.

La Commission a conscience que ces deux recommandations peuvent se heurter à des habitudes locales reproduites de longue date ou, pour le second point, à des systèmes informatiques internes disparates qui traitent chacun une partie des informations nécessaires à une gestion optimale des programmes. Le problème est le même lorsque le reporting est l'affaire de plusieurs courtiers, utilisant chacun une plateforme différente, ce qui oblige à agréger différents reporting pour avoir une vision globale et complète.

LES SINISTRES

Souvent présenté comme le service après-vente des contrats d'assurance, le règlement des sinistres est beaucoup plus ça : il est la finalité même des contrats, la raison d'être de l'assurance. Pourtant, force est de constater que la gestion des sinistres n'est pas valorisée comme elle le devrait par les partenaires courtiers, assureurs, voire clients. Cette « sous estimation » est source de difficultés et peut être un handicap dans la réalisation du contrat d'assurance. Comment améliorer cette situation ?

Trois sujets de réflexion ont occupé la Commission :

1. La difficulté d'une approche unique dans une gestion internationale des sinistres

³ A l'instar de l'émission de la police master, les polices locales connaissent, elles aussi, un problème de délai d'émission, lequel enregistre souvent un retard de plusieurs mois. Cependant, l'objectif qu'il s'agit de viser est d'appliquer le principe de « contract certainty » évoqué plus haut, aussi bien à la police Master qu'aux polices locales. C'est d'ailleurs déjà le cas dans certains secteurs réglementés comme la distribution de gaz où plusieurs pays assujettissent l'autorisation d'opérer à l'émission de la police d'assurance.

La difficulté majeure est la différence des usages et des pratiques à l'international, notamment entre les pays anglo-saxons et l'Europe continentale (avec notamment une particularité pour la France). Cette différence porte plus particulièrement sur le rôle du courtier dans le règlement des sinistres.

En France, le courtier est très impliqué : il a une délégation des assureurs dans certaines branches. Il a aussi des personnels totalement dédiés à la gestion des sinistres pour conseiller ses clients dans le processus d'indemnisation. Ce n'est pas le cas dans les pays anglo-saxons où les assureurs confient la gestion des sinistres à des organisations spécialisées ou à des loss adjusters dont les missions sont beaucoup plus étendues que celles des experts français.

Ainsi, dans la mise en place ou le renouvellement d'un programme international, il est important :

- de ne pas traiter ce sujet de manière informelle ou empirique au moment de la souscription des contrats,
- de définir dans un protocole le rôle des différents acteurs et notamment le rôle du courtier, afin de réduire, par son rôle de coordination et d'explication, les disparités dans le règlement des sinistres à l'international
- d'identifier les ressources du courtier et de son réseau :
 - pérennité et expérience des équipes,
 - bonne intégration des effectifs sinistres dans l'équipe dédiée au client.

2. La gestion des sinistres catastrophes

La survenance de sinistres majeurs a des répercussions bien au-delà de l'assurance et peut atteindre aussi l'image de l'entreprise et sa réputation. La particularité de la gestion des sinistres catastrophe est qu'elle doit se dérouler dans l'urgence. Par conséquent, la rapidité des prises de décisions et la fluidité des processus sont deux facteurs essentiels à la bonne gestion d'un tel sinistre.

C'est pourquoi la Commission recommande :

- de mettre en place :
 - des règles de fonctionnement client / courtier / assureur, pour piloter les différents intervenants *avant* le sinistre (l'anticipation est essentielle),
 - une organisation de gestion de crise en amont,
 - des tests grandeur nature pour vérifier la capacité de l'entreprise et de ses partenaires à réagir
- de prendre en compte la capacité du courtier à s'organiser pour mettre à la disposition du client des ressources complémentaires (lesquelles ne sont pas nécessairement chez le courtier).

Il faut avoir conscience que les sinistres catastrophiques, lorsqu'ils déclenchent des indemnisations importantes, peuvent être source de discussion sur l'application des garanties du contrat. C'est pourquoi dans le premier focus, il a été recommandé d'associer le gestionnaire de sinistres à la rédaction des contrats.

3. Quelle rémunération ?

Souvent intégrée à la rémunération globale, la rémunération de la gestion des sinistres est rarement déterminée de manière spécifique. Elle peut donc ne pas être ajustée à la réalité de la prestation attendue

Aussi, la Commission recommande-t-elle de négocier une rémunération appropriée au préalable (au travers de la Convention de Prestation de Services) permettant de décrire précisément les attentes du client dans ce domaine et ainsi être en droit d'attendre une prestation définie⁴.

Différents types de rémunération sont possibles et peuvent se combiner :

- Rémunération par l'assureur en fonction de la gestion déléguée,
- Rémunération par l'assuré : par dossier / au forfait / tarif horaire,
- Rémunération en fonction de l'étendue géographique.

LE RISK MANAGEMENT CONSULTING ET L'INNOVATION

Le sujet est ici plus stratégique et concerne la valeur ajoutée du conseil en gestion de risque. Comment définir ce métier ? En quoi se distingue-t-il des prestations traditionnelles du courtage d'assurance ? Comment arbitrer la compétition entre courtiers et grands cabinets de conseil (Big 4) ?

La Commission a abordé ce sujet en trois points :

1. Définition de la « frontière » entre services de courtage classique et prestations de Risk Management Consulting

⁴ On notera que dans le cas de sinistres de fréquence, cette question de rémunération de la gestion est généralement abordée lors de la négociation du contrat. En revanche, elle est rarement traitée dans la couverture de sinistres d'intensité. Cela s'explique par la complexité de ce type de sinistres qui impliquent souvent l'intervention de prestataires externes à la relation client/courtier comme les services juridiques, les avocats, etc.

Les recommandations sont les suivantes :

- Il convient d'abord de préciser les services de courtage qui doivent être fournis systématiquement (service « standard ») via un Contrat de Prestation de Services (CPS). Ce contrat est habituellement « sur mesure », rédigé au cas par cas. Aussi la Commission propose l'idée d'un CPS « standard » qui pourrait être formulée par AMRAE/CSCA. Ce contrat aurait pour finalité de servir de document de base aux CPS négociées au cas par cas dans chaque entreprise.
- Il s'agit ensuite de mettre en valeur l'originalité et la valeur ajoutée du Risk Management Consulting en répertoriant les services typiquement offerts par cette prestation :
 - Cartographie des risques
 - Prévention en dommages mais aussi responsabilité, transport, auto, etc
 - Plan de Continuité d'Activité (PCA) et gestion de crise
 - Due Diligence
 - Transfert Alternatif de Risques (ART)
 - Etude comparative / Benchmarking

2. Comment gérer la disparité des « portes d'entrée » entre les sociétés de courtage et les cabinets d'audit (big 4) ?

Le Conseil en gestion de risques concerne à la fois les Directions des Assurances et les Directions Audit et Risques. Il est proposé à la fois par les grands cabinets d'audit qui sont souvent en contact avec le top management, et par les courtiers en général dans le cadre de leur relation avec la Direction des Assurances. Comment utiliser le conseil en gestion de risques pour créer des passerelles entre Assurances et Risques, et pour permettre aux Directions Assurances de légitimer les prestations de leur courtier dans ce domaine ?

Afin d'améliorer la relation courtier/client dans ce contexte, la Commission recommande :

- de bien connaître les propositions de valeur respectives des courtiers et consultants,
- de positionner la relation courtier/client en complémentarité avec les autres fonctions internes de l'entreprise concernées par le projet de RM Consulting (ex: audit interne, DRH, Sécurité) et se faire reconnaître par la Direction Générale,
- exploiter, prolonger et concrétiser l'offre des consultants dans les domaines des risques assurables.

3. Les attentes des clients : innovation et créativité

Les cartographies de risques montrent que 70% à 80% des risques identifiés ne sont pas assurables actuellement. Il y a donc un champ considérable de progrès à réaliser par la mise au point de solutions innovantes qui convaincront le marché de l'assurance de couvrir ces

risques ou qui permettront de les réduire par la prévention. Le rôle du RM Consulting est d'être imaginatif et de proposer des solutions innovantes encore plus aujourd'hui dans un monde en crise où les risk managers ont besoin d'être aidés et conseillés pour relever les nouveaux défis qui les attendent et être particulièrement innovants et réactifs pour mieux servir leur entreprise. C'est ce qu'illustrent ces quelques exemples récents :

- Proposition de Cat Bond pour des risques de tremblement de terre au Japon (avec double trigger),
- Couverture des Pertes d'Exploitation dans le cadre de la Supply Chain,
- Couverture des Pertes d'Exploitation lors de retraits de produits à la demande du client au motif de risque d'atteinte à l'image (ou autre).
- Solution pour pallier la défaillance d'un assureur (ou d'un coassureur) ou le risque de « downgrading » d'un assureur⁵.

D'une manière générale, le RM Consulting doit répondre en permanence aux attentes des clients qui souhaitent bousculer les habitudes des marchés (sortir des « standards », décloisonner les branches) et faire progresser la profession.

Toutefois, l'innovation a un coût et la question est aussi de savoir si le client est prêt à assumer ce coût⁶. Cet aspect du problème n'a pas été abordé par la Commission.

LES APPELS D'OFFRES

Un constat commun est souvent fait sur les appels d'offre, à savoir le décalage entre les attentes des clients et les engagements des courtiers, surtout dans la durée. Forte de ce constat, la Commission a retenu trois problématiques :

1. Comment faire pour que le client soit certain de la qualité des réponses à un appel d'offres et pour le convaincre que les engagements pris seront ensuite tenus ?

La Commission recommande :

- un investissement nécessaire du client et de l'entreprise sur un cahier des charges précis lors de la préparation de l'appel d'offres (organisation en interne d'une consultation de toutes les entités concernées par l'appel d'offres, rédaction détaillée des attentes, ...).

⁵ Rappelons que cette solution a été rendue nécessaire dans le secteur bancaire pour répondre aux exigences de Bâle II.

⁶ Ce coût peut être mutualisé si la solution étudiée pour un client est répliquable pour d'autres.

- d'exiger un engagement du courtier sur une Convention de Prestation de Services (CPS) qui réponde point par point au cahier des charges avec un descriptif précis des prestations et de leur délai d'exécution.
- de mettre en place une part variable dans la rémunération du courtier afin de stimuler une bonne exécution dans la durée. Cette part variable peut comprendre à la fois des aspects quantitatifs et qualitatifs (« incentives » : succes fees / bonus – malus) et doit être basée sur des critères de performance pertinents qui seront analysés chaque année pour les contrats pluri-annuels ou à mi-année pour les accords annuels. Le but de cette disposition n'est pas inquisitoire. Au contraire, il vise à renforcer la relation client/courtier dans le cadre d'un appel d'offres où le succès dépendra souvent de la qualité du travail d'équipe réalisé.

2. Appel d'offres courtiers : conceptuel ou couple courtier/assureur ?

Il existe deux types d'appels d'offres :

- Les appels d'offres conceptuels :

Avantages :

- les courtiers sont jugés sur leur propre valeur.
- les critères de sélection sont plus pertinents : capacité d'analyse des besoins, benchmarking (accès à des bases de données souscription/sinistres), capacité à l'international, équipement en informatique, qualité du reporting, ...

Défauts :

- l'option « conceptuelle » nécessite deux appels d'offres, un appel d'offres courtier puis un appel d'offres assureurs. Il en résulte un surcroit de travail et un allongement des délais,
- le besoin de préciser les engagements du courtier sur l'exécution du placement (puisque le marché n'a pas été interrogé).

- Les appels d'offres « couple courtier/assureur » :

Avantages :

- permet, dans certains cas, de pousser aux limites des couples courtiers-assureurs (certitude de placement),
- processus plus rapide,
- permet de garantir la prime.

Défauts :

- la concurrence peut être biaisée par l'attribution des assureurs aux courtiers.

Au final, la préférence de la Commission, pour les grandes entreprises (programmes internationaux dommages ou responsabilité) va aux appels d'offres conceptuels car dans ce type d'appel d'offres il est fondamental de pouvoir sélectionner un courtier sur la base de la qualité de ses prestations sans confusion possible avec celles d'un assureur.

3. Rémunération des appels d'offres ?

La Commission suggère quelques pistes de réflexion⁷ :

- La rémunération des appels d'offre est acceptable dans certains cas d'autant que, pour le courtier, répondre à une consultation représente un investissement important en termes de temps et de moyens.
La Commission propose qu'une rémunération puisse être acquise sous conditions (réponse satisfaisant un minimum défini dans le cahier des charges, réservée aux short listés). Cette rémunération pourrait être un facteur d'encouragement à la recherche d'idées novatrices.
- La rémunération pourrait ne concerner que les idées novatrices (rémunération de la propriété intellectuelle / rémunération si les idées d'un courtier non retenu ont été utilisées par le courtier choisi). Le montant et les conditions de la rémunération pourraient être proposés de manière consensuelle dans la réponse à l'appel d'offres.

L'objectif visé par la Commission est de faire d'un appel d'offre une occasion de construire les bases d'un partenariat client – courtier. D'où la recommandation d'un débriefing bilatéral (concernant aussi bien courtier gagnant que courtier perdant) sur la base d'une grille de notation établie par le client, communiquée dans le dossier d'appel d'offres. Ce débriefing a pour avantage d'encourager la transparence sur les choix des clients et sur la rémunération des courtiers.

LA REMUNERATION

Les parties (clients/courtiers) sont d'accord pour que la rémunération des prestations soit calculée « à leur juste valeur ». Ce principe qui semble banal repose néanmoins sur plusieurs conditions clés, à savoir :

⁷ On notera que la Commission n'a pas retenu la rémunération au temps passé telle que la pratiquent tous les consultants (et notamment les big 4). Faute de s'accorder sur un critère de rémunération aussi basique, le courtage a en effet quelques difficultés à chiffrer sa rémunération pour amortir son investissement dans la réponse aux appels d'offres.

- La transparence de la rémunération. La Commission estime que les clients doivent être informés des « surcommissions » versées par l'assureur au courtier lorsque celles-ci se rapportent à son compte. Dans le cas d'un accord du client, cette rémunération ne pose aucun problème. En revanche, la Commission réprovoque les surcommissions en transversal, c'est-à-dire celles qui sont versées sur l'ensemble d'un portefeuille apporté à l'assureur. Dans ce cas, la part qui revient au compte de chaque client n'est pas définie : les fondements de la rémunération du courtier ne sont donc pas transparents.
- La qualité des prestations doit être à la hauteur des engagements pris. La Commission constate que la concurrence entre courtiers conduit parfois à des rémunérations *a minima*, proposées pour remporter l'appel d'offres. Et il s'avère souvent que ces rémunérations sont insuffisantes pour lui permettre de tenir ses engagements, ce qui peut conduire à des renégociations en cours de mandat sur la rémunération de telle ou telle prestation considérée comme un supplément non compris dans le contrat de base. Un système de bonus/malus appliqué à la rémunération du courtier est donc recommandé afin de l'inciter à maintenir cette qualité dans la durée.
- La nécessaire recherche d'amélioration de l'efficacité de la chaîne de traitement, laquelle offre encore de nombreux gisements d'économie comme par exemple la suppression des doublons entre courtiers et assureurs. Les duplications de tâches, le doublonnage des circuits d'information, sont autant de facteurs qui renchérissent inutilement le coût de la prestation des courtiers. Une rationalisation de ces processus est donc recommandée. C'est une piste de réflexion à explorer.

La Commission ne s'est pas prononcée sur la forme de la rémunération du courtier, considérant que l'arbitrage entre commission et honoraire relevait de la stratégie ou de la structure organisationnelle de chaque entreprise. La CSCA est néanmoins attentive à cette question dont l'environnement législatif reste encore flou. Il semble cependant, au travers des contacts de la CSCA avec Bercy et Bruxelles (via le BIPAR), qu'une part minimale d'un tiers de commission et une part maximale de deux tiers d'honoraires soient tolérées par les Autorités fiscales. Toutefois, cette position n'est confirmée par aucun écrit, ce qui incite à rester prudent.

* * *

Directives Européennes - Standard & Poor's - ISO 31000

L'heure à l'efficacité de la gestion des risques

Alors que l'attention s'était d'avantage fixée ces cinq dernières années sur le contrôle et l'audit internes (Loi de Sécurité Financière, Sarbanes Oxley Act, Cadre de référence...), la gestion des risques revient sur le devant de l'actualité, en partie à la faveur de la crise financière, en empruntant plusieurs canaux distincts : la transposition des 4^{ème}, 7^{ème} et 8^{ème} directives européennes, l'annonce par l'agence *Standard & Poors* d'un nouveau critère de notation ERM (*Enterprise Risk Management*), sans oublier la prochaine publication de la norme ISO 31000 sur le « Management des risques ».

Nous vous proposons un état des lieux, avant d'esquisser quelques pistes de réflexion pour l'avenir.

La transposition des 4^{ème} et 7^{ème} directives européennes par la loi du 3 juillet 2008

Voici bien plus de deux ans, délai maximum imparti par Bruxelles, que la transposition en droit français des 4^{ème} et 7^{ème} directives européennes était attendue⁸. C'est chose faite depuis la loi du 3 juillet 2008 n° 2008-649 portant diverses dispositions d'adaptation du droit des sociétés au droit communautaire, loi applicable dès le 5 juillet 2008. Ce texte revient principalement sur des dispositions de la Loi de Sécurité Financière (LSF) du 1er août 2003.

La LSF avait exigé pour la première fois que le président du conseil d'administration / de surveillance « *rende compte des procédures de contrôle interne* » dans un rapport publié. La loi du 3 juillet 2008 élargit le contenu de ce rapport. La principale modification pour les risk managers portent sur l'obligation de décrire dans le rapport du président « *des procédures de contrôle interne et de gestion des risques* », notamment sur les parties relatives au traitement de l'information comptable et financière. Cela signifie que, désormais, les risk managers des sociétés soumises la LSF devront, à travers le rapport du président, rendre des comptes aux actionnaires du système de gestion des risques mis en place au sein de leur entreprise.

⁸ 4^{ème} directive 78/660/CEE du 25 juillet 1978 et 7^{ème} directive 83/349/CEE du 13 juin 1983 modifiées par la 8^{ème} directive.

Le risk manager notera par ailleurs avec intérêt trois autres dispositions de la loi :

- La loi du 3 juillet 2008 ajoute la précision selon laquelle « *lorsque les entreprises se réfèrent volontairement à un code de gouvernance élaboré par les organisations représentatives des entreprises* », elles doivent préciser « *si des dispositions ont été écartées et les raisons pour lesquelles elles l'ont été* ». Ainsi, désormais, les entreprises qui décideraient de ne pas se référer à ce code de gouvernance devront expliquer les raisons pour lesquelles elles ont choisi de ne pas l'appliquer ;
- Les Sociétés en Commandites par Actions faisant Appel Public à l'Épargne rentrent désormais dans le champ d'application de la LSF ;
- Le rapport du président doit dorénavant être approuvé par le conseil d'administration / de surveillance.

De manière indirecte, le Commissaire aux comptes (CAC) voit son périmètre de vérification élargi au système de gestion des risques puisqu'il doit s'assurer que toutes les informations contenues dans le rapport du président sont exactes. Le Risk Manager doit ainsi se préparer à voir dans le CAC un nouvel interlocuteur.

Pour sa part, l'Autorité des Marchés Financiers (AMF), dans son rapport consolidé sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne 2008, n'a pas souhaité émettre de recommandations particulières au regard de l'ensemble de ces évolutions, sauf à rappeler que les sociétés devaient se conformer à la loi du 3 juillet 2008 et aux recommandations précédemment émises. Il semble donc que l'AMF, avant de s'exprimer sur le sujet, veuille observer l'impact que les transpositions des 4^{ème}, 7^{ème} et 8^{ème} directives produiront sur les rapports des exercices clos au 31 décembre 2008.

La transposition de la 8^{ème} directive européenne par l'ordonnance du 8 décembre 2008

La transposition de la 8^{ème} directive européenne a été plus tardive⁹ ; elle a été opérée par une ordonnance le 8 décembre 2008, applicable dès le 9 décembre¹⁰.

L'article 14 alinéa 1 de l'ordonnance institue pour les « *personnes et entités dont les titres sont admis à la négociation sur un marché réglementé, ainsi que les établissements de crédit (...), les entreprises d'assurances et de réassurances, les mutuelles (...) et les institutions de prévoyances (...), un comité spécialisé agissant sous la responsabilité exclusive et collective des membres, selon le cas, de l'organe chargé de l'administration ou de l'organe de la*

⁹ 8^{ème} directive 2006/43/CE du 17 mai 2006 concernant les contrôles légaux des comptes annuels et des comptes consolidés ; elle abroge la directive 84/253/CEE du 10 avril 1984 et modifie les 4^{ème} et 7^{ème} directives.

¹⁰ Ordonnance n°2008-1278 du 8 décembre 2008.

surveillance assurant le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières. »³

L'alinéa 3 stipule que « sans préjudice des compétences des organes chargés de l'administration, de la direction et de la surveillance, **ce comité est notamment chargé d'assurer le suivi :**

- a) Du processus d'élaboration de l'information financière ;
- b) De l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;**
- c) Du contrôle légal des comptes annuels et le cas échéant, des comptes consolidés par les commissaires aux comptes ;
- d) De l'indépendance des commissaires aux comptes. »

La légalisation d'un comité spécialisé constitue un réel progrès pour la gouvernance française en terme d'efficacité dans la mesure où le législateur lui assigne des missions précises, en lui confiant notamment la responsabilité du suivi de l'efficacité et donc de la pertinence des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. C'est là une formidable opportunité pour le risk manager, qui en liaison constante avec ce comité d'audit/des risques, pourra démontrer l'utilité et la pertinence de son système, en prouvant la réelle valeur ajoutée de ce dernier, si tant est que toutes les parties intéressées s'accordent sur la notion d'efficacité.

L'initiative de l'agence de notation *Standard & Poors*

Depuis septembre 2008, l'agence de notation *Standard & Poors* développe un cinquième pilier d'évaluation de « *Nonfinancial Companies* ». Ce nouveau critère d'évaluation, préalablement appliqué en 2008 aux banques et compagnies d'assurances, est polarisé sur la qualité de la démarche de gestion globale des risques (Entreprise Risk Management) déployée dans les entreprises. Il s'agit pour l'agence de chercher à comprendre et d'évaluer la manière dont les entreprises analysent et pilotent leurs risques.

Concernant les « *financial companies* », le programme ERM permet à *Standard & Poors* de déterminer si les besoins en fonds propres sont, d'une part, correctement évalués et si, d'autre part, ils sont correctement appréhendés, notamment dans la prise de décisions stratégiques ou la conception de nouveaux outils. *Standard & Poors* estime que « le résultat d'un programme ERM « complet » est l'optimisation du résultat ajusté du risque »¹¹.

¹¹ Lotfi ELBARHDADI, Directeur groupe assurance *Standard & Poors* : « Gestion intégrée des risques en assurance Entreprise Risk Management (ERM) », Conférence Les Echos-Amrae 13 juin 2008.

Ce nouveau critère peut être significatif pour les risk managers puisque la qualité de leur démarche de gestion des risques influera directement sur la notation globale de l'entreprise.

La norme ISO 31000 « Management des risques »

La norme ISO 31000 « Management des risques » sera publiée en juin 2009.

L'AMRAE et la plupart des autres associations européennes ne sont certes pas favorables à une normalisation et encore moins à la certification d'un standard, préférant privilégier une démarche au cas par cas, force nous est toutefois de constater que la publicité entourant cette norme accroît la prise de conscience de l'utilité d'une gestion des risques et, par la même, favorise la culture du risque dans les entreprises.

Et maintenant ?

La gestion des risques se trouvant désormais au cœur de l'actualité, et clairement présentée comme un enjeu important pour les entreprises, ne devrions-nous pas prendre garde à ce que l'étau ne se resserre trop et à nous voir conduits à un carcan rigide et normalisé ?

La situation peut être en effet décrite de la manière suivante. Nous, entreprises, sommes désormais expressément priées de gérer nos risques et de communiquer sur le système mis en place à cet effet dans un rapport communiqué aux actionnaires, et donc validé par un commissaire aux comptes. Ce, sous le regard d'un organisme de notation dont dépendent fortement les entreprises lorsqu'il s'agit d'obtenir des financements.

Il nous appartient, et l'AMRAE œuvre en ce sens depuis plusieurs mois au sein de groupes de travail constitués avec l'Institut Français des Administrateurs, Standard & Poors et Federation of European Risk Management Associations (FERMA) sur la normalisation ISO, d'une part, de veiller à ce que les nouvelles exigences réglementaires et sociétales puissent être mises en œuvre de façon intelligente pour répondre à leurs objectifs et, d'autre part, de rester vigilant sur le respect des pouvoirs, rôles, responsabilités qui révèlent avant tout du président, des directeurs généraux et du management.

Bibliographie :

- www.legifrance.gouv.fr (Loi du 3 juillet 2008, Ordonnance du 8 décembre 2008)
- www.amf-france.org Rapport AMF 2008
- www.amrae.fr Documents S&P

L'heure à l'efficacité de la gestion des risques

par Bénédicte Huot de Luze, Directeur Scientifique de l'AMRAE

Alors que l'attention s'était d'avantage fixée ces cinq dernières années sur le contrôle et l'audit internes (Loi de Sécurité Financière, Sarbanes Oxley Act, Cadre de référence...), la gestion des risques est revenue sur le devant de l'actualité, en partie à la faveur de la crise financière, en empruntant plusieurs canaux distincts : la transposition des 4B, 7e et 8e directives européennes, l'annonce par l'agence Standard & Poors d'un nouveau critère de notation ERM (Enterprise Risk Management), sans oublier la publication de la norme ISO 31000 sur le « Management des risques ».

Nous vous proposons un état des lieux du contexte de la gestion des risques en 2009 avant de vous proposer ce que peut être une gestion des risques efficace puis d'esquisser quelques pistes de réflexion pour l'avenir.

Les pages suivantes sont extraites de la Revue des Centraliens, Sept/ Oct 2009.



Bénédicte Huot de Luze
Directrice scientifique de l'AMRAE
(Association pour le Management des Risques
et des Assurances de l'Entreprise)

L'heure à l'efficacité de la gestion des risques

Alors que l'attention s'était d'avantage fixée ces cinq dernières années sur le contrôle et l'audit internes (Loi de Sécurité Financière, Sarbanes Oxley Act, Cadre de référence...), la gestion des risques est revenue sur le devant de l'actualité, en partie à la faveur de la crise financière, en empruntant plusieurs canaux distincts : la transposition des 4^e, 7^e et 8^e directives européennes, l'annonce par l'agence Standard & Poors d'un nouveau critère de notation ERM (Enterprise Risk Management), sans oublier la publication de la norme ISO 31000 sur le « Management des risques ».

Nous vous proposons un état des lieux du contexte de la gestion des risques en 2009, avant de vous proposer ce que peut être une gestion des risques efficace puis d'esquisser quelques pistes de réflexion pour l'avenir.

Etat des lieux

La transposition des 4^e et 7^e directives européennes par la loi du 3 juillet 2008

Voici bien plus de deux ans, délai maximum imparti par Bruxelles, que la transposition en droit français des 4^e et 7^e directives européennes était attendue¹. C'est chose faite depuis la loi du 3 juillet 2008 n° 2008-649 portant diverses dispositions d'adaptation du droit des sociétés au droit communautaire, loi applicable dès le 5 juillet 2008. Ce texte revient principalement sur des dispositions de la Loi de Sécurité Financière (LSF) du 1^{er} août 2003.

La LSF avait exigé pour la première fois que le président du conseil d'administration / de surveillance « rende compte des procédures de contrôle interne » dans un rapport publié. La loi du 3 juillet 2008 élargit le contenu de ce rapport. La principale modification pour l'entreprise porte sur l'obligation

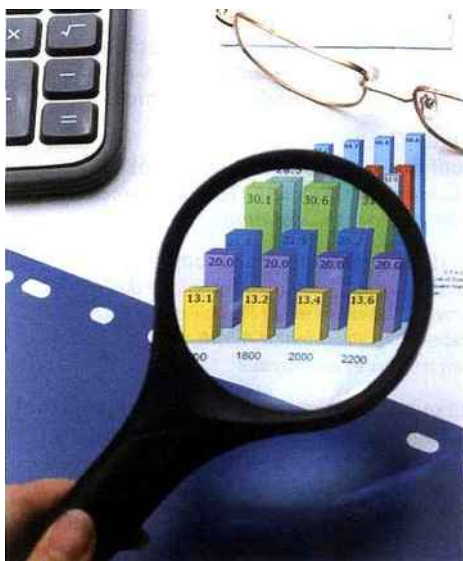
de décrire dans le rapport du président « des procédures de contrôle interne et de gestion des risques », notamment sur les parties relatives au traitement de l'information comptable et financière. Cela signifie que, désormais, les sociétés soumises à la LSF devront, à travers le rapport du président, rendre des comptes aux actionnaires du système de gestion des risques mis en place dans leur organisation.

Il est intéressant de noter par ailleurs trois autres dispositions de la loi :

- la loi du 3 juillet 2008 ajoute la précision selon laquelle « lorsque les entreprises se réfèrent volontairement à un code de gouvernance élaboré par les organisations représentatives des entreprises », elles doivent préciser « si des dispositions ont été écartées et les raisons pour lesquelles elles l'ont été ». Ainsi, désormais, les entreprises qui décideraient de ne pas se référer à ce code de gouvernance devront expliquer les raisons pour lesquelles elles ont choisi de ne pas l'appliquer ;
- les Sociétés en Commandites par Actions faisant Appel Public à l'Épargne rentrent désormais dans le champ d'application de la LSF ;
- le rapport du président doit dorénavant être approuvé par le conseil d'administration / de surveillance.

De manière indirecte, le Commissaire aux comptes (CAC) voit son périmètre de vérification élargi au système de gestion des risques puisqu'il doit s'assurer que toutes les informations contenues dans le rapport du président sont exactes.

¹– 4^e directive 78/660/CEE du 25 juillet 1978 et 7^e directive 83/349/CEE du 13 juin 1983 modifiées par la 8^e directive.





Le risk manager se prépare à voir dans le CAC un interlocuteur régulier. Pour sa part, l'Autorité des Marchés Financiers (AMF), reconstituée actuellement un groupe de travail sur les comités d'audit et l'adaptation du cadre de référence de l'AMF afin de l'étendre à la partie relative à la gestion des risques.

La transposition de la 8^e directive européenne par l'ordonnance du 8 décembre 2008

La transposition de la 8^e directive européenne a été plus tardive², elle a été opérée par une ordonnance le 8 décembre 2008, applicable dès le 9 décembre³.

L'article 14 alinéa 1 de l'ordonnance institue pour les « personnes et entités dont les titres sont admis à la négociation sur un marché réglementé, ainsi que les établissements de crédit (), les entreprises d'assurances et de réassurances, les mutuelles () et les institutions de prévoyances (), un comité spécialisé agissant sous la responsabilité exclusive et collective des membres, selon le cas, de l'organe chargé de l'administration ou de l'organe de la surveillance assurant le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières »³.

L'alinéa 3 stipule que, « sans préjudice des compétences des organes chargés de l'administration, de la direction et de la surveillance, ce comité est notamment chargé d'assurer le suivi

a) du processus d'élaboration de l'information financière ;

b) de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;

c) du contrôle légal des comptes annuels et le cas échéant, des comptes consolidés par les commissaires aux comptes ;

d) de l'indépendance des commissaires aux comptes ».

La légalisation d'un comité spécialisé constitue un élément nouveau pour la gouvernance française en terme d'efficacité dans la mesure où le législateur



lui assigne des missions précises, en lui confiant notamment la responsabilité du suivi de l'efficacité et donc de la pertinence des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. C'est là une formidable prise en compte des travaux du risk manager qui, en liaison constante avec ce comité d'audit/des risques, sera responsable de l'efficacité et de la pertinence de son système, en prouvant la réelle valeur ajoutée de ce dernier.



À lire

L'AMRAE, en partenariat avec l'Institut Français des Administrateurs, a publié un ouvrage sur le « Rôle de l'administrateur dans la maîtrise des risques ».

L'initiative de l'agence de notation Standard & Poors

L'agence de notation *Standard & Poors* travaille à un nouvel axe d'évaluation pour les « *Nonfinancial Companies* ». Ce nouveau critère d'évaluation, préala-

blement appliqué en 2008 aux banques et compagnies d'assurances, serait polarisé sur la qualité de la démarche ERM déployée dans les entreprises. Il s'agit pour l'agence de chercher à comprendre et à évaluer la manière dont les entreprises analysent et pilotent leurs risques.

Concernant les « *financial companies* », le programme ERM permet à *Standard & Poors* de déterminer si les besoins en fonds propres sont, d'une part, correctement évalués et si, d'autre part, ils sont correctement appréhendés, notamment dans la prise de décisions stratégiques ou la conception de nouveaux outils. *Standard & Poors* estime que « le résultat d'un programme ERM "complet" est l'optimisation du résultat ajusté du risque »⁴.

Ce nouveau critère pourrait influencer directement la qualité de la gestion des risques du risk manager puisque l'efficacité de la démarche participera à la notation globale de l'entreprise.

4- Lotfi Elbarhadi, Directeur groupe assurance *Standard & Poors* « Gestion intégrée des risques en assurance Entreprise Risk Management (ERM) », Conférence *Les Echos-Amrae* 13 juin 2008.

La norme ISO 31000 « Management des risques »

La norme ISO 31000 « Management des risques » a été publiée en juin 2009, un guide d'application de la norme est en cours de rédaction, publication attendue pour la fin de l'année

L'AMRAE et la plupart des autres associations européennes redoutent que la normalisation de la démarche ne conduise, à l'instar de la qualité, à une certification du management des risques, certification qui pourrait vider de sa substance l'intérêt et la valeur ajoutée qu'apporte une gestion des risques efficace à l'entreprise. Néanmoins, force nous est toutefois de constater que la publicité entourant cette norme accroît la prise de conscience de l'utilité d'une gestion des risques et, par la même, favorise la culture du risque dans les entreprises

Une gestion des risques efficace

La gestion des risques en deux mots

Pour comprendre la gestion des risques, nous vous proposons quelques définitions :

- Le risque est un événement incertain de nature à affecter négativement l'atteinte des objectifs, les personnes, les actifs d'une entité ou à révéler des opportunités.
- La gestion des risques est une démarche itérative de diagnostic, de traitement et d'audit des risques de l'entité lui permettant d'atteindre ses objectifs avec un niveau d'aléa accepté.
- La gestion globale des risques est la coordination des démarches de gestion des risques afin d'obtenir une vision globale des risques, de leurs interactions et des priorités de l'entité.
- Le système de gestion des risques est un ensemble composé de l'autorité, des ressources, des compétences et de l'organisation, permettant à une entité d'assurer la gestion globale de ses risques conformément à ses objectifs.

Avant tout projet de gestion des risques, il est nécessaire d'adapter la démarche à la culture, la psychologie et l'organisation de l'entreprise⁵

• *La culture* La gestion des risques ne peut pas être confondue avec un acte d'audit interne parce qu'il ne procède pas d'une « investigation » mais d'une démarche auto déclarative. Le processus ne s'impose pas, la transparence nécessaire demande un état de confiance établi et accepté en règle du jeu dans l'entreprise

• *La psychologie* Il est fortement recommandé, avant de lancer l'exercice, de s'assurer de l'adhésion du management opérationnel, de la volonté et du soutien de la direction générale. L'exercice ne peut réussir que si chacun est prêt à affronter la vérité qui apparaîtra au cours de la démarche et d'en assumer les conséquences. Cette dimension psychologique comporte notamment le courage de se remettre sur toute l'échelle hiérarchique face aux risques générés par les activités et les prises de décision de chacun

• *L'organisation* La gestion globale des risques relève avant tout du management de projet. Or la plupart des entreprises sont organisées en « silos » avec des structures de commandements et de gratifications verticales. La démarche en tant que management de projet risque donc d'être en conflit avec l'organisation de l'entreprise. Il convient d'adapter son déploiement tout en conservant son objectif final

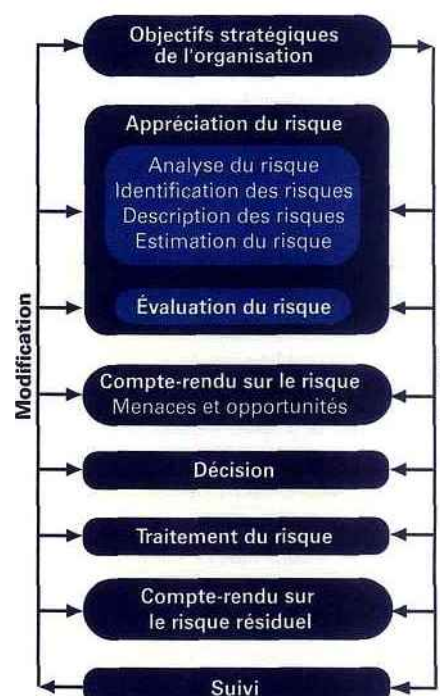
Démarche proposée

La méthodologie que nous vous proposons pour déployer une gestion globale des risques est celle proposée par FERMA⁶ (Graphe ci-contre)

1. *Objectifs stratégiques de l'organisation* d'après la définition du risque (cf paragraphe précédent) pour qu'un risque « existe » il faut, au préalable, que l'organisation ait défini ses objectifs stratégiques

5- « La Cartographie des risques - un outil stratégique » - Collection AMRAE Maîtrise des risques - AMRAE - 2007

6- « Cadre de référence de la gestion des risques » - Federation of European Risk Management Associations - 2003



2. Appréciation du risque .

a. *Analyse du risque* (identification, description, estimation) à travers des entretiens individuels ou collectifs, le risk manager définit et caractérise le risque notamment au travers de sources potentielles, d'un événement redouté et des conséquences possibles

b. *Évaluation du risque* : les conséquences maximum du risque sont quantifiées selon une échelle définie. Un comité d'évaluation des risques peut assister le risk manager dans la recherche d'une évaluation pertinente

3. *Compte-rendu sur le risque (menaces/opportunités)* une hiérarchisation des risques est présentée (sous forme d'une cartographie ou d'un registre. .), ce qui permet d'appréhender immédiatement les menaces ou les opportunités potentiellement manquées de l'entreprise

4. *Décision* en fonction de la hiérarchisation des risques, des ressources à disposition de l'entreprise et du « gain » attendu par chacun des plans d'actions (ou traitement) proposés, la direction choisit le traitement à appliquer à chacun des risques.



5 Traitement du risque les risques peuvent être supprimés, transférés, réduits ou acceptés. Les propriétaires de risques sont chargés de la mise en œuvre du plan d'action de diminution du risque.

6 Compte-rendu sur le risque résiduel après la mise en œuvre du plan d'action, le risque résiduel doit être conforme au « gain » attendu lors de la phase de Décision. Le risk manager s'assure du correct déploiement du plan d'action tandis que l'audit interne intervient pour s'assurer de la correcte évaluation du risque résiduel.

7 Suivi le déploiement des plans d'action, l'identification des nouveaux risques et l'évaluation des risques identifiés font partie du suivi réalisé par le risk manager.

Pistes de réflexion sur un système de gestion des risques efficace

Chaque entreprise définit ses propres critères d'efficacité pour son système de gestion des risques. Nous vous proposons ci-dessous quelques critères qui nous semblent judicieux de prendre en compte dans la réflexion de chacune des organisations.

Le système peut être considéré comme efficace si les objectifs, qui lui ont été assignés, sont atteints

- révéler avec objectivité les « véritables » menaces et/ou opportunités manquées de l'entreprise,

- qualifier au mieux la criticité du risque,
- estimer et justifier l'évaluation des risques afin d'assurer leur correcte hiérarchisation.

Et maintenant ?

La gestion des risques se trouvant désormais au cœur de l'actualité, et clairement présentée comme un enjeu important pour les entreprises, ne devrions-nous pas prendre garde à ce que l'étau ne se resserre trop et à nous voir conduits à un carcan rigide et normalisé ?

La situation peut être, en effet décrite de la manière suivante. Nous, entreprises, sommes désormais expressément priées de gérer nos risques, de s'assurer de l'efficacité et de communiquer sur le système mis en place à cet effet dans un rapport communiqué aux actionnaires, et donc validé par un commissaire aux comptes. Ce, sous le regard d'un organisme de notation dont dépendent fortement les entreprises lorsqu'il s'agit d'obtenir des financements...

Il nous appartient, et l'AMRAE œuvre en ce sens depuis plusieurs mois, d'une part, de veiller à ce que les nouvelles exigences réglementaires et sociétales puissent être mises en œuvre de façon intelligente pour répondre à leurs objectifs et, d'autre part, de rester vigilant sur le respect des pouvoirs, rôles, responsabilités qui relèvent avant tout du président, des directeurs généraux et du management. ■

Bénédicte Huot de Luze

Critères d'efficacité possibles

L'amélioration du partage et de la conscience du risque.

L'exposition au risque n'a pas dépassé les limites définies dans la politique de risque.

Le traitement du risque déployé a permis de minimiser la réalisation et les conséquences du risque.

Le traitement du risque choisi a permis d'optimiser l'arbitrage coût/bénéfice pour diminuer le risque.

Les rôles de chacun sont bien définis dans l'organisation :

- le risk manager définit l'efficacité du système de gestion des risques et réalise son autocontrôle concernant son efficacité ;
- l'audit interne vérifie l'efficacité du système et reporte au Conseil d'Administration ou à son émanation pour qu'il puisse s'en assurer ;
- l'administrateur s'assure du suivi de l'efficacité du système.

Vérification du critère

Vérifier l'identification des risques et des nouveaux risques/aux risques réalisés.

Vérifier l'exposition avant et après la réalisation d'un risque.
Vérifier l'exposition des risques résiduels.

Analyser et quantifier le traitement sur la criticité du risque.

Analyser le coût du traitement du risque par rapport à la quantification du risque avant et après traitement.

Analyser les définitions de poste, les chartes de fonctionnement du département de gestion des risques, d'audit interne et du gouvernement d'entreprise.



EN SAVOIR PLUS

- www.legifrance.gouv.fr
(Loi du 3 juillet 2008, Ordonnance du 8 décembre 2008)
- www.amf-france.org
Rapport AMF 2008
- www.amrae.fr
Documents S&P

**Toute reproduction ou diffusion de ce Document et des présentations est interdite sans l'autorisation expresse de l'AMRAE.
Pour obtenir d'autres exemplaires reliés, nous vous remercions de prendre contact avec le Bureau Permanent de l'AMRAE.
Bureau Permanent AMRAE
Tel 01 42 89 22 16
amrae@amrae.fr**