



Association des
Professionnels et
Directeurs
Comptabilité & Gestion



MISE EN ŒUVRE DU CADRE DE RÉFÉRENCE ACTUALISÉ DE L'AMF

*« Pour une amélioration de la performance
opérationnelle via l'optimisation des processus et
une meilleure intégration de la maîtrise des risques »*

LIVRE BLANC

AVEC LE SOUTIEN DE



ASSOCIATION NATIONALE
DES DIRECTEURS FINANCIERS
ET DE CONTRÔLE DE GESTION

EN PARTENARIAT AVEC



cutting through complexity



GROUPE DE TRAVAIL

Membres du Comité de pilotage

Jean-Louis BRUN D'ARRE	BMA	Expert comptable, Associé
Bénédicte HUOT DE LUZE	AMRAE	Déléguée Générale
Eric ROPERT	KPMG	Associé
Philippe THIERRY-MIEG	AREVA	Responsable contrôle interne / Direction Financière AREVA Responsable du groupe Contrôle interne Finance APDC

Membres du Groupe de Travail

Jean-Paul ARTAUD	RTE Réseau de Transport d'Electricité	Responsable de la mission « Maîtrise des risques » Direction Financière
Pierre-Alain AUBIN	EURAZEO	Head of Internal Audit
Christophe AUTRIVE	CARREFOUR	Directeur de l'Audit interne
Philippe BERNARD	RHODIA	Directeur des Risques et Assurances
Bruno BIGUET	THALES	Directeur des Risques et du Contrôle interne
Anne BRAU	IMERYS	Risk manager, responsable contrôle interne
Gilbert CANAMERAS	ERAMET	Directeur du Management des risques Groupe Président de l'AMRAE
Emmanuel DAOUD	Cabinet VIGO	Avocat - Associé
Florence GIOT	ALSTOM POWER	VP Finance Efficiency Alstom Power
Benoit GRISARD	LA POSTE	Direction des Risques Groupe
Sylviane HAUTIN	KPMG	Associée Internal Audit, Risk and Compliance Services
Maureen JUBERT	ETAM	Directrice Audit interne
Christine LEFEVRE	EDF	Responsable du Contrôle interne comptable et financier / Direction comptable groupe
Anne MARGUERIE	LA POSTE	Direction des Risques Groupe
Bertrand MONTIER	BMA	Manager
Jean-Marie PIVARD	NEXANS	Corporate VP Internal Audit
Michel TUDREJ	EDF	Directeur de mission - en charge du CI groupe EDF
David WILLIAME	SUEZ ENVIRONNEMENT	Chargé de Mission Direction de la Performance

Remerciements

Guillaume GASZTOWTT, Co-Président du groupe de place AMF 2005, Partner Advisory Services KPMG

MISE EN ŒUVRE DU CADRE DE RÉFÉRENCE ACTUALISÉ DE L'AMF

*« Pour une amélioration de la performance
opérationnelle via l'optimisation des processus et
une meilleure intégration de la maîtrise des risques »*

LIVRE BLANC

La transposition en droit français des directives européennes a déclenché une série de réactions, de réflexions et de prises de conscience dont l'une d'elle est l'utilité d'une gestion des risques efficace. La mise sous les projecteurs de cette gestion des risques - qui n'est pas un sujet nouveau mais qui était souvent limitée à la diffusion de la culture du risque - encourage et positive la prise de risque maîtrisée comme source de création de valeur.

Dans ce contexte, le régulateur a actualisé en juillet 2010 son cadre de travail datant de 2007 sur deux thèmes : la gestion des risques et les missions des comités d'audit ce dernier n'étant pas abordé dans ce livre blanc.

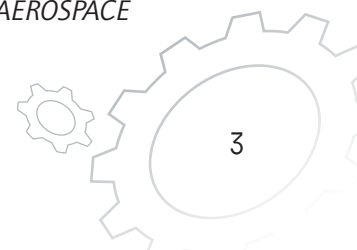
La partie gestion des risques ayant été totalement créée, il est intéressant de noter la volonté du régulateur d'offrir un cadre à double finalité : « *Améliorer le pilotage des activités et sécuriser l'atteinte des objectifs* » et éviter de percevoir cette réglementation comme une contrainte. Partant de ce constat les praticiens, cabinets d'audit et institutions professionnelles ont souhaité proposer une démarche positive, structurée et adaptée de modalités de mise en œuvre. L'idée fondatrice étant de transformer cette contrainte réglementaire relative à la gestion des risques en un élément essentiel de la performance et de l'amélioration de l'entreprise.

De nombreux échanges ont permis de trouver un chemin en 5 étapes clés qui permet à l'entreprise de passer du monde de la conformité au monde de la performance. Dans les démarches actuelles, les entreprises progressent de concert sur la fiabilisation de la stratégie et celle des processus, l'éthique et la gouvernance. La solidité de chaque thème est gage d'une maturité globale de l'entreprise, la performance ne pouvant être atteinte qu'en travaillant sur cet ensemble.

In fine, le groupe de travail a souhaité proposer aux directions financières un ensemble d'outils utilisés par les participants. La vocation de ces outils est d'être une source d'inspiration, de rester proche du terrain et de faciliter la mise en œuvre de la démarche. Ces outils n'ont surtout pas vocation à être déployés exhaustivement dans une entreprise.

Chercher la performance versus la conformité, être pragmatiques versus théoriques et montrer un chemin balisé versus dispersé, tels sont les objectifs de ce livre blanc.

Jean-Jacques JEGOU
Directeur Administratif et Financier
GROUPE ZODIAC AEROSPACE



sommaire

PARTIE 1

9

1 QUELS OBJECTIFS POUR CE LIVRE BLANC ?	11
1.1 LES AMELIORATIONS INTRODUITES DANS LE CADRE DE L'AMF	11
1.2 LE PANORAMA DES ACTEURS	12
1.2.1 Le directeur financier: son rôle	12
1.2.2 Le sponsor	14
1.2.3 Les ressources opérationnelles	14
1.3 LE CONTENU DU LIVRE BLANC	14
2 QUEL CHEMIN PRENDRE POUR LE DIRECTEUR FINANCIER ?	15
2.1 LA MAITRISE DES RISQUES EN QUELQUES MOTS	15
2.1.1 Le dispositif de gestion des risques	15
2.1.2 Le dispositif de contrôle interne	16
2.1.3 L'interrelation entre ces dispositifs	16
2.2 LES PRATIQUES DES ENTREPRISES : QUELLE MATURITE ?	16
2.2.1 Les objectifs de la gestion des risques	16
2.2.2 Le cadre organisationnel	17
2.2.3 Le processus de gestion des risques	17
2.2.4 Le pilotage du dispositif, la surveillance et la revue de la gestion des risques	17
2.3 LES DIFFERENTES ETAPES DE LA MISE EN ŒUVRE	18
2.3.1 Les étapes de la trajectoire d'évolution et de transformation	18
2.3.2 Le « cercle vertueux » des étapes : la dynamique d'évolution - transformation	20
2.3.3 La connaissance partagée du déroulement des processus	21
2.3.4 Les bénéfices attendus entre chaque étape	23
2.3.5 Le rapprochement - Contenu des étapes - Contenu du référentiel AMF	26
2.4 LES FACTEURS CLES DE SUCCES DE LA MISE EN ŒUVRE	27
2.4.1 L'identification et la localisation des zones à risques	27
2.4.2 La mise en place de l'approche processus	27
2.4.3 La création d'une valeur ajoutée à la fin de chaque étape	27
2.4.4 Une politique de communication	27

PARTIE 2

29

1 MISE EN ŒUVRE DE L'INTEGRATION DE LA MAITRISE DES RISQUES ET DE L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE : LES ETAPES ET LES FAMILLE D'OUTILS	31
1.1 QUELQUES DEFINITIONS	31
1.1.1 La conformité	31
1.1.2 L'efficacité	31
1.1.3 L'efficience	31
1.1.4 La performance	31
1.1.5 La durée	31
1.2 LES ETAPES D'EVOLUTION ET DE TRANSFORMATION	31
1.2.1 Etape 0 : Dimensionner le projet d'évolution	32
1.2.2 Etape 1 : Connaître les zones à risques	34
1.2.3 Etape 2 : Implémenter un dispositif de gestion des risques	36
1.2.4 Etape 3 : Faire fonctionner un dispositif de gestion des risques efficace	38
1.2.5 Etape 4 : Améliorer la performance opérationnelle des processus	40
1.2.6 Etape 5 : Optimiser le dispositif de gestion des risques	42
1.3 LES FAMILLES D'OUTILS	44
1.3.1 La connaissance des marchés, des produits et de la stratégie de développement associée	45
1.3.2 La connaissance des activités opérationnelles : Les processus	45
1.3.3 La connaissance de l'exposition aux risques	47
1.3.4 Les dispositifs de précautions	48
1.3.5 La mise en œuvre du Pilotage ou du Monitoring	50

ETAPE 1 - CONNAITRE LES ZONES A RISQUES. 55

Business model : caractéristiques et enjeux par métier & activités sur la ou les entités	56
Plan stratégique & business models à 3/5 ans sur la ou les entités	57
Cartographie de l'ensemble des activités de l'entreprise : Niveau ENTITE	58
Cartographie de l'ensemble des activités de l'entreprise : Niveau BU	68
Cartographie de l'ensemble des activités de l'entreprise : Niveau fonction support - DAF	70
Localisation des zones à risques et construction d'un Premier Univers des zones à risques : cartographie métiers/zones à risques	72

ETAPE 2 - IMPLEMENTER UN DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES 75

« Univers des risques » affiné	76
Guide d'entretien	77
Fiche de risques - version en anglais	82
Fiche de risque - version en français	83
Fiche de risque - version en français	84
Grille d'évaluation - Echelle de risque	85
Matrice des Processus et des Risques	86
Première cartographie des risques	88
Plan de déploiement du dispositif de gestion des risques	90

ETAPE 3 - FAIRE FONCTIONNER UN DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES EFFICACE 93

Questionnaire Auto-Evaluation Niveau ENTITE - version en anglais	94
Questionnaire Auto-Evaluation Niveau Processus Financiers	98
Cartographie des risques - Activité service	114
Cartographie des risques - Activité industrielle	115
Fiche de risque avec plan d'actions associé	116
Appréciation de l'efficacité d'un dispositif de maîtrise des risques	118
Reporting de suivi de l'efficacité du dispositif de maîtrise des risques	122

ETAPE 4 - AMELIORER LA PERFORMANCE DES PROCESSUS. 125

Référentiel des Processus : Achats et approvisionnements	126
Référentiel des Processus RH	128
Transformation du processus - Emission des bons de commande	130
Le suivi de la performance des processus - KPI - Coté processus clients	132
Le suivi de la performance des processus - KPI - Coté processus achats, approvisionnements	133
Tableau de bord de suivi des Risques - Dysfonctionnements et Plans d'actions	134

ETAPE 5 - OPTIMISER LE DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES 137

Impact métiers du risque informatique : Cas RH Paie	138
Evolution de la maturité du dispositif de maîtrise des risques	140

ANNEXE 1 : RECUEIL DES PRATIQUES DE PLACE	149
1. LE PERIMETRE DES ETUDES ET DES ENQUETES SELECTIONNEES	149
2. POINTS SAILLANTS DES PRATIQUES DE PLACE.	150
3. LES PRATIQUES DE PLACE SELON LES THEMES DU CADRE DE REFERENCE DE L'AMF	151
La définition de la gestion des risques	151
Les objectifs de la gestion des risques	152
Le cadre organisationnel de la gestion des risques : organisation et responsabilité	153
Le processus de gestion des risques	155
Le pilotage du dispositif de gestion des risques.	156
ANNEXE 2 : TEXTES ET REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	158
EN FRANCE, GESTION DES RISQUES ET CONTROLE INTERNE	158
Loi de Sécurité Financière (2003, 2005 et 2008)	158
Ordonnance du 8 décembre 2008	158
Le cadre de référence de l'AMF 2010 - publication juillet 2010	158
Travaux de l'AFEP, de l'ANSA, du MEDEF et de MiddleNext	158
Travaux de l'IFA	159
Travaux de l'IFACI	159
Travaux de l'AMRAE	159

En juillet 2010, dans le cadre de la transposition des directives européennes, l'AMF a introduit dans son cadre de référence la dimension gestion des risques et a indiqué aux émetteurs qu'il s'agissait d'un outil de progrès dont l'ambition allait bien au-delà de la conformité. Le cadre de référence énonce certains principes et est constitué de questionnaires. Il intègre désormais la dimension de « *gestion des risques* » sans en préciser toutefois les modalités de mise en œuvre.

Du fait des enjeux d'amélioration de la performance dans l'exécution des activités opérationnelles, et du besoin de modèles économiques robustes, ce groupe de travail a été créé pour décrire les modalités de mise en œuvre du cadre de référence permettant d'ouvrir des perspectives en termes d'évolution, de transformation et de performance des entreprises. La restitution de ses travaux est organisée en deux parties :

1. la première partie propose au directeur financier les étapes d'une trajectoire d'évolution qui permettent d'aller au-delà du simple objectif de conformité réglementaire vers l'amélioration de la performance par notamment des prises de risques maîtrisées. Cette trajectoire passe par la modélisation des processus, une meilleure connaissance des risques, puis se poursuit par la transformation des pratiques opérationnelles, pour en arriver à l'instauration d'une démarche de progrès continue dans l'exécution des processus opérationnels. Ainsi à l'issue de ces transformations, le directeur financier aura durablement installé dans les pratiques du management la culture de l'approche processus associée à une pratique de la prise de risques raisonnée. Cette culture constitue le meilleur rempart de protection et de croissance du modèle économique de l'entreprise.
2. la seconde partie est orientée « *mise en œuvre* ». Elle fournit aux équipes de la direction financière qui

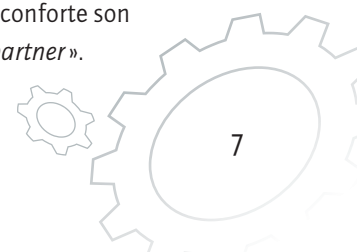
auront à conduire la mise en œuvre un « *package* » démarche-outils qui leur permettra de construire la « *road-map* » d'évolution. Ce « *package* » est composé de fiches techniques décrivant le contenu des étapes, d'une boîte à idées d'outils et de retours d'expériences. Pour chacune des étapes nous avons associé des outils de mise en œuvre issus de l'expérience des membres du groupe de travail. Cette boîte à outils et les outils qui la composent ont surtout pour vocation, de donner des idées aux équipes qui conduisent les travaux de transformation, et devront, le cas échéant, être adaptés aux spécificités de l'entreprise.

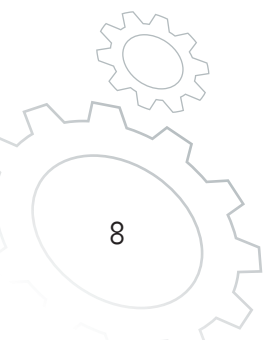
La montée en puissance vers la prise de risques maîtrisés, la performance et la robustesse du modèle économique sont organisées dès la première étape de la trajectoire pour éviter qu'il y ait fracture entre conformité et performance.

Il ressort ainsi clairement de ces travaux que, pour dépasser la connaissance des zones à risques et des risques et progresser dans l'amélioration de la performance, il convient d'introduire une dimension complémentaire, « *l'approche processus* ». En effet, la maîtrise de la modélisation des processus associée à une forte culture des risques nous semble être un facteur clé de succès dans la conduite des travaux de transformation.

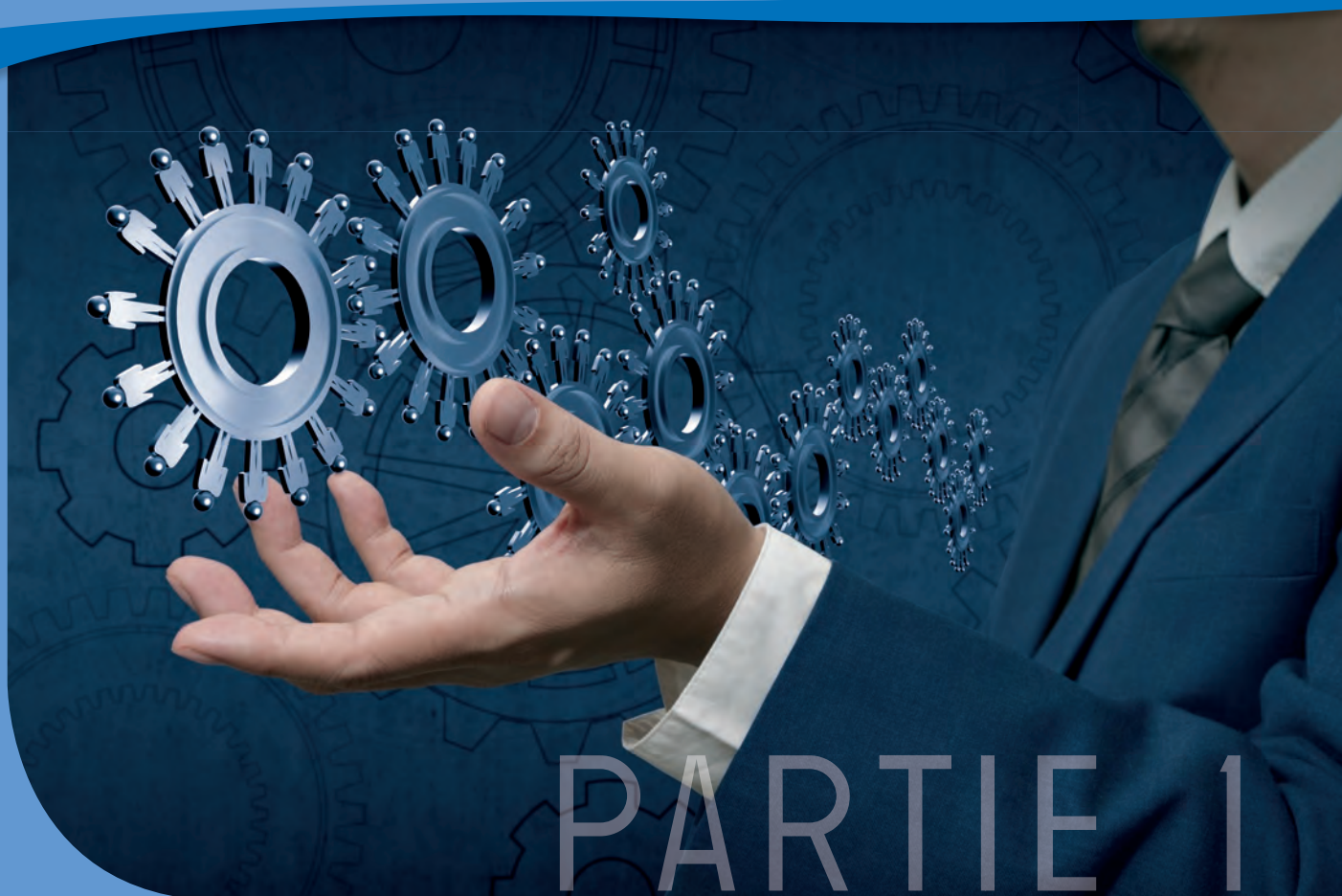
En installant cette dynamique, on accroît la diffusion de la culture de la démarche processus dans des fonctions et métiers qui ne l'utilisent pas habituellement, leur permettant de conduire des améliorations sur d'autres sujets comme l'évolution des systèmes d'information et celle des systèmes de gestion vers l'ABC, le Lean Management ou la mise en place d'une vision transversale indépendante de l'organisation de l'entreprise.

Par cette démarche, la direction financière conforte son cheminement vers le statut de « *business partner* ».

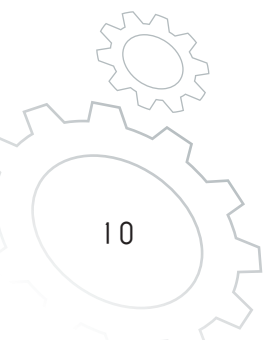




PARTIE 1



PARTIE 1



QUELS OBJECTIFS POUR CE LIVRE BLANC ?

L'accroissement des parts de marché et de la création de valeur tout en maîtrisant ses prises de risques et en gérant son image constituent les objectifs usuels de tout entrepreneur et de toute entreprise.

L'accroissement de la volatilité des situations, leurs complexités, la rapidité de réaction et d'adaptation auxquelles les entreprises sont confrontées, assortis d'une difficulté croissante à maîtriser les technologies de l'information, provoquent une instabilité grandissante dans la définition des stratégies et de leurs exécutions opérationnelles.

Les risques systémiques étant venus s'ajouter aux risques entrepreneuriaux, le risque fait partie de l'inconscient collectif, il est redouté et non plus souhaité et la prise de risques se doit d'être plus encadrée que jamais.

Dès lors, il est souhaitable, voire primordial, de donner aux entreprises un cadre permettant un retour à la prise des risques maîtrisée. C'est pourquoi le régulateur a développé, sous forme de recommandations, un cadre de référence, des pistes de réflexions, des listes de questions essentielles à destination des entreprises afin de leur permettre de fiabiliser l'atteinte de ses objectifs stratégiques et opérationnels.

1.1 LES AMÉLIORATIONS INTRODUITES DANS LE CADRE DE L'AMF

Dans ce contexte, les Directives Européennes^[1] ont amené le régulateur français, l'AMF, à préciser sa position en juillet 2010. Deux documents ont été rédigés par un groupe de travail. Ces documents visent d'une part, l'interprétation des nouvelles missions du comité d'audit^[2] et d'autre part, la description d'un dispositif de gestion des risques et son articulation avec le contrôle interne^[3] dans les entreprises.

¹ Directives Européennes 2006/43CE transposées à l'article L823-19 du code de commerce qui définit les missions du comité d'audit: ce comité est notamment en charge d'assurer le suivi : du processus d'élaboration de l'information financière ; de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, du contrôle légal des comptes, de l'indépendance des Commissaires aux comptes.

² « Rapport sur le comité d'audit » - AMF - Juillet 2010

³ « Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne : cadre de référence » - AMF - Juillet 2010

Les travaux du Groupe de place conduits en 2009-2010 avaient pour objectif de proposer et non d'imposer un cadre de travail aux entreprises. Ainsi les recommandations précisent qu'il s'agit d'une « *méthodologie qui doit être adaptée aux innombrables cas particuliers résultant de l'activité, de la taille et de l'organisation des entreprises concernées* ».

Ces travaux ont conduit à proposer un certain nombre de recommandations complémentaires matérialisées par les deux documents précédemment évoqués et traitant de :

- L'introduction de la gestion des risques qui a conduit à adapter le cadre de référence de 2007, dont les évolutions portent sur :
 - les principes fondamentaux d'un dispositif de gestion des risques ;
 - l'articulation de la gestion des risques et du contrôle interne ;
 - le périmètre qui couvre désormais l'ensemble des domaines de l'entreprise et qui n'est pas seulement limité au processus comptable et financier ;
 - l'actualisation du rôle des principaux acteurs ;
 - la mise à jour des deux questionnaires relatifs aux principes généraux et au contrôle interne comptable et financier et la rédaction d'un questionnaire relatif à l'analyse et à la maîtrise des risques.
- L'extension des missions du comité d'audit : c'est ainsi notamment que le « *suivi de l'efficacité des systèmes de gestion des risques et de contrôle interne* » est une des missions de surveillance du comité d'audit. Il est rappelé que « les systèmes de contrôle interne et de gestion des risques doivent s'appuyer sur un référentiel », celui de l'AMF ou tout autre.

La mise en place de ces nouvelles recommandations conduit non seulement au respect de la conformité mais ouvre la porte à la prise de risques maîtrisée, source d'une réduction de la volatilité des performances et d'une amélioration de la performance opérationnelle. Ces actions de transformation vont influencer le comportement, les réflexes et la pratique des opérationnels et aussi modifier en profondeur la culture du risque de l'entreprise. Il faut aussi avoir à l'esprit que ces transformations demandent des efforts importants de pédagogie et de communication qui sont habituellement sous-estimés.

Les principes qui y sont développés fixent un cadre de travail, mais l'AMF n'a pas développé de modes opératoires

ni de procédures de mise en œuvre de sorte que chaque entreprise est certes libre mais solitaire lors de la mise en œuvre du tout ou partie de ces recommandations.

Sans attendre l'évolution de la réglementation, de nombreuses entreprises ont déjà initié ces mouvements transformant leurs pratiques, gérant le changement de leur organisation et de leurs comportements. Ces entreprises ont dépassé le stade de la conformité, leurs systèmes de gestion des risques et de contrôle interne leur permettant à la fois : de mieux anticiper les risques, d'allouer avec plus de pertinence leurs ressources et de conférer plus de fiabilité aux processus d'exécution des opérations. Tout ceci devant conduire in fine à sécuriser durablement l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Cependant, la mise en place de ces changements n'est pas réalisée uniformément dans toutes les entreprises, l'ampleur des projets est différente de l'une à l'autre. En effet, certaines ne disposent pas d'organisation ou de moyens spécifiques et devront être créatives pour organiser la maîtrise des prises de risques et sécuriser le modèle économique. D'autres ont déjà une organisation qui traite de la gestion des risques et en assure le suivi au niveau des fonctions support que sont : la direction financière, la direction des risques, la direction de l'audit interne, la direction du contrôle interne... Cette dernière organisation suscitant d'autres problématiques fonctionnelles et opérationnelles.

Quel que soit l'état de maturité des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, le responsable de la mise en œuvre de ces évolutions s'attachera à disposer des compétences et à distribuer des rôles (parfois multiples) que nous présentons ci-après.

1.2 LE PANORAMA DES ACTEURS

Que l'entreprise décide de se limiter à la stricte conformité ou de conduire une évolution orientée « *performance* », les acteurs et leurs rôles sont les mêmes. Les différences porteront principalement sur : l'implication du management opérationnel, le rattachement de la démarche et le dimensionnement des équipes.

1.2.1 Le directeur financier : son rôle

La chaîne de production et de maîtrise de l'information financière comporte trois niveaux :

- le niveau de la production de l'information éco-

nomique et de génération des risques : ce niveau comprend chaque processus de l'entreprise qu'il soit opérationnel, support ou transverse. Ces derniers génèrent, subissent et gèrent des risques plus ou moins significatifs ;

- le niveau de la traduction de l'information économique : ce niveau permet de transformer les informations « *économiques* » en catégories de risques et en informations comptable et financière ;
- le niveau de la gouvernance : ce niveau s'assure que les dispositifs de production traduction et contrôle fonctionnent correctement, que l'information fournie est sécurisée et que l'information est le reflet de l'activité économique.

Nous avons positionné les différents acteurs qui interviennent le long de cette chaîne de production et de maîtrise de l'information sur le schéma de la Figure 1 qui est présenté page 13.

Comme nous l'observons sur la Figure 1, le flux d'information, charnière entre les directions qui assurent l'exécution des processus et la direction générale qui en reçoit une traduction comptable et financière, passe par la direction financière qui s'avère être un acteur clé du dispositif.

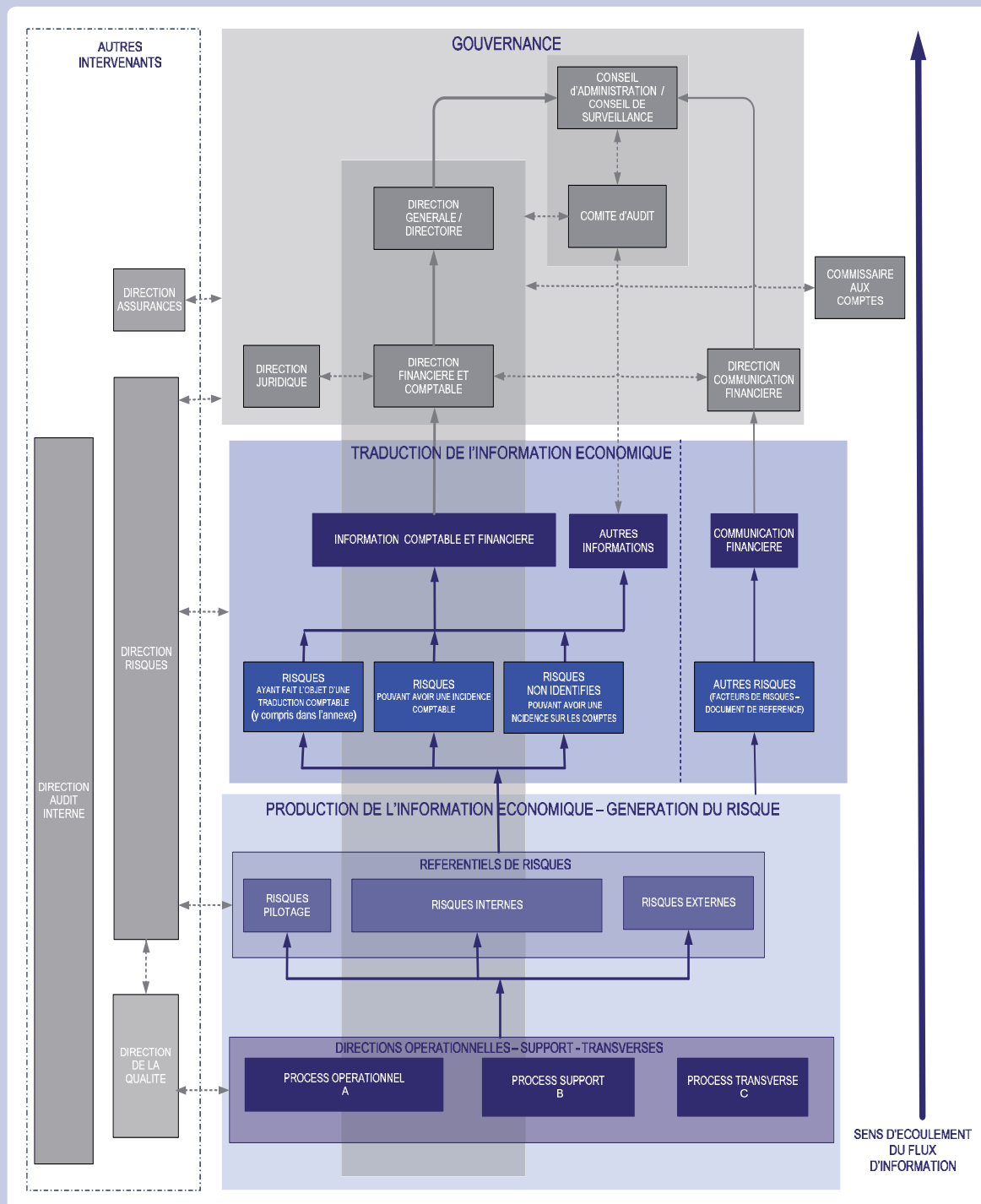
En pratique, le directeur financier joue un rôle de pivot dans la chaîne de production de l'information financière, il est l'un des interlocuteurs privilégiés du comité d'audit. De ce fait, il est courant et légitime que la direction financière porte ou coordonne les projets d'évolution ou de mise en place des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, mais aussi participe ou coordonne les projets visant à l'amélioration de la performance. Ceci est d'autant plus vrai dans les entreprises moyennes (« *mid caps* ») dont la taille ne nécessite pas l'existence d'une structure dédiée.

Même si la direction financière ne porte pas systématiquement ces évolutions, elle reste partie prenante aux dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne. En effet, elle est à la fois porteuse et propriétaire des risques financiers et souvent impliquée dans l'évaluation des impacts financier/économique des risques, ainsi que dans leur stratégie de couverture.

Dans ce livre blanc, nous nous positionnons dans la situation où la direction financière porte ces évolutions.

FIGURE 1

LES ACTEURS DES ACTIONS D'ÉVOLUTION ET DE TRANSFORMATION



1.2.2 Le sponsor

La nomination du sponsor clairement identifié et mandaté, constitue l'un des facteurs clés de succès pour le lancement de ce type d'évolution qu'il soit pris sous le seul angle de la conformité ou qu'il soit pris sous l'angle de la transformation.

Au-delà de cette nomination, le cadrage des objectifs et du planning fait partie des prérequis sans lesquels le projet ne doit pas être lancé.

D'une manière générale, on observe que les projets de transformation visant à modifier les pratiques opérationnelles sont sponsorisés par les comités de direction.

1.2.3 Les ressources opérationnelles

L'importance des ressources mobilisées va dépendre du temps que l'on se donne et de l'effort que l'entreprise est prête à consentir pour déployer les différentes étapes permettant d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée.

C'est lors des travaux de dimensionnement des équipes qu'il conviendra de mesurer le besoin de conduite du changement, représentant, dans certains cas, une contrainte structurante du périmètre et du contenu du projet. Dans beaucoup de situations, le temps à consacrer à la conduite du changement est sous-estimé par les équipes et constitue l'une des causes d'échec.

Ces projets d'évolution exigent une sensibilisation, au sens large, du management afin qu'il puisse mesurer les apports et impacts des transformations qui vont être entreprises et procède, en toute connaissance de cause, aux arbitrages qui vont nécessairement se présenter. Le management concerné est :

- la direction générale ;
- les responsables des processus fonctionnels ou opérationnels ;
- les acteurs de la maîtrise des risques (s'ils existent) : audit interne, contrôle interne, qualité, assurances... ;
- les patrons des Business Unit, des zones, des entités....

Les aspects gestion de projet ne sont pas abordés dans le cadre de ce livre blanc. Ces aspects ne présentent pas de caractères particuliers.

1.3 LE CONTENU DU LIVRE BLANC

Pour entreprendre et conduire la transformation d'une contrainte constituée par le « *respect de la conformité* »

en une opportunité d'amélioration de la performance, le directeur financier dispose de nombreuses publications telles que : les référentiels de risques, les référentiels de contrôles, des questionnaires d'auto-évaluation de finalité et granularité diverses, des cartographies des risques, des référentiels des processus d'entreprise...mais il ne dispose pas forcément dans ses équipes de ressources qui ont la culture technique de l'ensemble des dimensions de ces pratiques, une expérience de la mise en œuvre d'opérations de transformation et une flexibilité suffisante de leur d'emploi du temps pour y consacrer le temps requis. Par ailleurs, le directeur financier dispose d'informations internes utiles à sa mission mais qui ne peuvent, le plus souvent, pas lui servir dans la conduite de son projet qui devrait dépasser le stade du respect de la conformité. Surtout, le directeur financier ne dispose pas de trajectoires de transformation claires ni de boîte à outils associée qui lui permettent de baliser le terrain pour atteindre rapidement la conformité réglementaire et ensuite transformer des pratiques permettant une amélioration de la performance.

C'est ce triple constat qui est à l'origine des travaux du groupe de travail.

Ce livre blanc a pour vocation de fournir au directeur financier une trajectoire d'évolution, une boîte à idées d'outils et des mises en garde pour que le respect de la conformité qui est un objectif en soi, contribue également à l'amélioration de la performance - via l'optimisation des processus et une meilleure intégration de la maîtrise des risques.

En d'autres termes, ces transformations visent à installer durablement dans les pratiques du management la culture du processus et la culture du risque qui constituent un socle incontournable du progrès continu.

Le livre blanc comporte deux parties :

1. **la première partie** propose au directeur financier des étapes d'une trajectoire d'évolution qui permettent d'aller au-delà du simple objectif de conformité réglementaire vers l'amélioration de la performance par notamment des prises de risques maîtrisées. Cette trajectoire passe par la modélisation des processus, une meilleure connaissance des risques, puis se poursuit par la transformation des pratiques opérationnelles, pour en arriver à l'instauration d'une démarche de

progrès continu dans l'exécution des processus opérationnels. Ainsi à l'issue de ces transformations le directeur financier aura durablement installé dans les pratiques du management la culture de l'approche processus associée à une pratique de la prise de risques raisonnée. Cette culture constitue le meilleur rempart de protection du modèle économique de l'entreprise.

2. la **seconde partie** est orientée « *mise en œuvre* ». Elle fournit aux équipes de la direction financière qui auront à conduire la mise en œuvre un « *package* », démarche-outils qui leur permettra de construire la « *roadmap* » d'évolution. Ce « *package* » est composé : de fiches techniques décrivant le contenu des étapes, d'une boîte à idées d'outils et de retours d'expériences. Pour chacune des étapes, nous avons associé des outils de mise en œuvre issus de l'expérience des membres du groupe de travail. Cette boîte à outils et les outils qui la composent ont surtout pour vocation, de donner des idées aux équipes qui conduisent les travaux de transformation, et devraient, le cas échéant, être adaptés aux spécificités de l'entreprise.

La contribution du directeur financier à la communication et à la diffusion de l'information financière dont les règles de fonctionnement sont spécifiques ne sera pas abordée dans ce livre blanc.

nise de manière structurée et formalisée la remontée de ces menaces ainsi que leur hiérarchisation.

Quant au dispositif de contrôle interne, il organise de manière structurée et automatique la fiabilité de l'exécution des opérations.

2.1.1 Le dispositif de gestion des risques

La définition du risque dans le cadre de référence de l'AMF stipule que :

« *Le risque représente la possibilité qu'un événement survienne et dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de la société ou sa réputation.* »

Le risque se caractérise par une ou plusieurs sources (dysfonctionnement ou facteurs de risques) et par un ou plusieurs impacts (conséquences).

La définition du dispositif de gestion des risques dans le cadre de référence de l'AMF est :

« *...La gestion des risques comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques de chaque société qui permet aux dirigeants de maintenir les risques à un niveau acceptable pour la société...* »

Les objectifs de la gestion des risques définis par l'AMF dans le cadre de référence sont :

- la protection de la valeur : créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation de la société ;
- la sécurité de l'exécution des processus : sécuriser la prise de décision et les processus de la société pour favoriser l'atteinte des objectifs ;
- la cohérence : Favoriser la cohérence des actions avec les valeurs de la société ;
- la connaissance partagée des risques inhérents de l'entreprise : mobiliser les collaborateurs de la société autour d'une vision commune des principaux risques et les sensibiliser aux risques inhérents à leur activité.

Les quatre composantes du dispositif de gestion des risques proposées par l'AMF sont :

1. Les objectifs de la gestion des risques.
2. Le cadre organisationnel.
3. Le processus de gestion des risques :
 - l'identification des risques ;
 - l'analyse des risques ;
 - le traitement des principaux risques.

2. QUEL CHEMIN PRENDRE POUR LE DIRECTEUR FINANCIER ?

2.1 LA MAÎTRISE DES RISQUES EN QUELQUES MOTS

L'objectif de l'entreprise est de prendre des risques maîtrisés - prendre des risques, certainement mais pas à n'importe quel prix.

Depuis toujours, tout entrepreneur, toute entreprise appréhendent et gèrent ses risques. Cependant, dans un contexte de globalisation, de mondialisation et de gigantisme, il est beaucoup plus compliqué pour un dirigeant de connaître son exposition aux risques et de disposer d'un radar pertinent des principales menaces ou absences d'opportunités. Le dispositif de gestion des risques orga-

4. Le pilotage du dispositif, la surveillance et la revue de la gestion des risques.

En d'autres termes, le dispositif de gestion des risques met en place des mécanismes qui permettent de détecter des dysfonctionnements et de révéler par anticipation des prises de risques.

Sa finalité première est **d'agir en anticipation** et non en protection contrairement au dispositif de contrôle interne.

Ce dispositif comporte trois caractéristiques majeures :

1. **globalité** : le périmètre est global, il couvre l'ensemble des activités, des processus et des actifs de la société. Partant de ce postulat la gestion des risques est l'affaire de tous les acteurs de la société (opérationnels et supports),
2. **dynamique** : la gestion des risques est un dispositif dynamique et non statique de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité. Il évolue d'année en année comme l'évolution des marchés et des activités. Il doit être ajusté en fonction des évolutions constatées ou prévisibles,
3. **géométrie variable** : la gestion des risques est un dispositif organisé et adapté à la taille de l'entreprise. C'est un point essentiel pour adapter l'effort aux enjeux et orientations prises par l'entreprise.

2.1.2 Le dispositif de contrôle interne

La définition de l'AMF relative au dispositif de contrôle interne est la suivante :

« Le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité.

Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société qui :

- *Contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources, et*
- *Doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité.... »*

En d'autres termes, le dispositif de contrôle interne cherche, à travers des comportements et des procédures, à fiabiliser l'exécution des opérations et l'information comptable et financière.

Sa finalité première est **d'agir en protection** de l'entreprise et non en anticipation comme le dispositif de gestion des risques.

2.1.3 L'interrelation entre ces dispositifs

Le dispositif de gestion des risques :

- révèle des risques inacceptables qu'il convient de maîtriser par des activités de contrôles qui appartiennent ou devront appartenir au dispositif de contrôle interne ;
- intègre des points de contrôle dans son dispositif, permettant ainsi de le fiabiliser.

Le dispositif de contrôle interne :

- met sous contrôle des risques révélés par la cartographie des risques ;
- intègre des points de contrôle dans son dispositif, permettant ainsi de le renforcer.

2.2 LES PRATIQUES DES ENTREPRISES : QUELLE MATURITÉ ?

Pour éclairer le directeur financier sur la situation des entreprises concernées par ce projet, nous avons compilé plusieurs enquêtes ou études récentes sur les thèmes de la gestion des risques. Cette compilation permet de présenter une vision de la maturité des pratiques de la gestion des risques dans les entreprises françaises, européennes ou internationales.

La présentation de synthèse des pratiques et de leur maturité est développée ci-dessous suivant les thèmes clés du dispositif de gestion des risques proposé par l'AMF dans son cadre de référence que nous avons décrits précédemment dans le paragraphe 2.1.1 : (i) les objectifs de la gestion des risques, (ii) le cadre organisationnel, (iii) le processus de gestion des risques, (iv) le pilotage, la surveillance et la revue du dispositif

L'ensemble des informations concernant les études est présenté en Annexe 1 (page 149).

2.2.1 Les objectifs de la gestion des risques

Une vingtaine d'objectifs différents est citée dans les études, ce qui démontre une certaine hétérogénéité des attentes attribuées à la gestion des risques. Cependant certains objectifs reviennent régulièrement comme :

- « identifier les risques émergents » ;
- « diminuer les pertes opérationnelles » ;
- « limiter la volatilité des résultats » ;
- « renforcer les hypothèses du business plan » / « renforcer le processus de planification stratégique » / « aligner le degré d'appétence au risque et la stratégie » ;
- « améliorer les ressources de l'entreprise » / « permettre aux gestionnaires de prendre les meilleures décisions ».

Il ressort de ces études que le moteur principal dans beaucoup d'entreprises est d'« *assurer la conformité réglementaire* » puis de permettre d'atteindre les objectifs propres à la maîtrise des prises de risques que nous avons détaillés ci-dessus.

Sur la base des pratiques des membres du groupe de travail, les objectifs assignés au dispositif sont différents selon les rôles assurés (direction générale, direction opérationnelle ou actionnaires). Par exemple, les attentes de la direction générale sont : la vision des risques critiques et leur suivi, la conformité aux lois mais également l'introduction de la dimension risques dans les investissements futurs.

2.2.2 Le cadre organisationnel

La plupart des études souligne que - pour que la gestion des risques soit efficace - il est nécessaire de définir clairement les responsabilités, de partager un langage commun et de connaître les objectifs du dispositif. Ces éléments sont repris dans une procédure ou politique de gestion des risques formalisée. A contrario, les principaux freins à l'efficacité sont notamment la complexité de la mise en place et du déploiement ainsi que la résistance au changement. Par ailleurs, la lourdeur administrative est perçue négativement démontrant encore une approche procédurale de la gestion des risques.

Le rattachement et/ou la responsabilité de la fonction de risk management restent, en règle générale, répartis entre direction financière, direction générale et direction de l'audit, des risques et du contrôle interne.

La coordination et les relations avec les autres fonctions « *acteurs des risques* » tendent à s'améliorer. Les enquêtes parlent de coordination partielle voire totale des fonctions mais également de partenariat (et nettement moins de concurrence).

Peu d'enquêtes font mention de la documentation d'une politique de gestion des risques et notamment l'explicitation du niveau de tolérance aux risques ; cependant, il semble que ce chantier s'annonce comme important et délicat pour les années à venir.

Dans la majorité des cas, les sociétés déclarent s'appuyer sur le référentiel AMF, seules certaines d'entre elles s'appuient sur le référentiel COSO^[4].

Pour les membres du groupe de travail :

- leurs directions financière et de l'audit interne sont fortement impliquées dans le dispositif de gestion des risques ;

- le manque de sponsoring de leur direction générale et le manque de ressources (financières et humaines) sont des freins au déploiement d'une démarche de mise en place d'une gestion des risques.

2.2.3 Le processus de gestion des risques

L'identification et l'analyse des risques

Plusieurs sources d'identification des risques ressortent : les entretiens et la tenue d'ateliers avec la direction générale, les missions d'audit interne, les indicateurs de suivis sont déterminants dans l'identification des risques.

L'analyse de risques consiste à examiner les causes possibles et la probabilité d'occurrence d'un risque, ses conséquences potentielles - (conséquences financières, humaines, juridiques, réputation) - s'il se réalise et enfin son degré de maîtrise. Ces éléments permettront aux directions de définir si le niveau résiduel de risques est acceptable ou non pour l'entreprise.

L'analyse des risques est une évaluation qualitative des risques et de leurs contrôles. La tenue d'ateliers de hiérarchisation s'est imposée comme la pratique de référence au niveau européen.

Partagées entre la nécessité de transparence à l'égard des actionnaires et le refus d'exposer des informations confidentielles, les sociétés cotées sont encore peu favorables à une communication d'une estimation de leurs risques.

Le traitement des principaux risques

Les enquêtes ne font que citer les moyens de traitement mis en œuvre par les entreprises tels que : les procédures de contrôle interne, le transfert contractuel ou financier. Il ressort également que, la stratégie d'externalisation ou de transfert de certaines activités porteuses de risques, plébiscitée il y a quelques années, tend à diminuer. Ceci autorise les entreprises à reprendre le contrôle d'activités qui avaient été externalisées, et ainsi diminuer leur coût de gestion des risques. Enfin, le phénomène de plafonnement des prises de risques et du montant des expositions imposé par les organes de gouvernance à la direction générale et aux directions opérationnelles, semble prendre de l'ampleur.

2.2.4 Le pilotage du dispositif, la surveillance et la revue de la gestion des risques

La « cartographie des risques » et sa mise à jour régulière dans le temps est l'outil de pilotage qui s'est imposé comme une pratique de référence au niveau européen. En France, la quasi-totalité des groupes du CAC 40 et du

⁴ Committee Of Sponsoring Organization of the Treadway Commission

SBF 120 déclarent disposer de cet outil. Il semble, pour les Midcaps, que seulement la moitié d'entre elles ont réalisé cet exercice. Nous n'avons pas trouvé d'informations relatives à la fréquence d'actualisation de ces cartographies. D'autres outils de reporting sont évoqués - sans réelle mesure de l'importance de leur mise en œuvre - comme :

- **les indicateurs-clés** qui permettent de prévenir et de suivre certains risques ou la performance des mécanismes de précautions mis en place,
- **le suivi du déroulement des plans d'actions** comprenant délais et activités d'exécution qui s'assure de la maîtrise interne des risques;
- **l'auto-évaluation des risques et des contrôles opérationnels** qui permet de suivre l'efficacité des plans d'actions mais également d'identifier les risques émergents,
- **le suivi des incidents au niveau de certains processus** : il permet de localiser les zones qui sont mal protégées, et aussi au niveau de l'évolution des litiges qui donnent des retours d'expérience et des pistes pour corriger des précautions en place insuffisamment efficaces.

Pour les membres du groupe de travail : leurs pratiques sont en ligne avec les enquêtes, en revanche l'identification des dysfonctionnements et des risques n'est pas opérée à partir des processus ou d'une cartographie des processus. Ils sont identifiés à partir des scénarios répertoriés permettant d'en déduire les prises de risques.

2.3 LES DIFFÉRENTES ÉTAPES DE LA MISE EN ŒUVRE

Nous avons comme ambition, dans les pages qui suivent, d'apporter les repères et les éléments nécessaires pour que les règles relatives à la gestion des risques qui vont être mises en place ou dont la formalisation va être renforcée soient conformes à la réglementation mais permettent également au directeur financier, de contribuer à la transformation de son entreprise, de participer à des opérations d'optimisation, et ainsi de transformer une contrainte en opportunité.

Le balisage de cette évolution est assurée par six étapes, le chapitre 3.2 détaille, sous forme d'une fiche technique, le contenu détaillé de la mise en œuvre de chacune des étapes.

2.3.1 Les étapes de la trajectoire d'évolution et de transformation

Une entreprise ne peut pas passer d'un stade d'absence de gestion des risques à une maturité totale d'un dispositif dans un espace de temps bref. Les niveaux de maturité de déploiement de la gestion des risques étant différents d'une entreprise à une autre, chacun trouvera dans les étapes ci-dessous les éléments qui lui permettront de construire sa propre trajectoire d'évolution. Nous avons formalisé une montée en puissance autour de six étapes.

A notre sens, l'objectif « *ultime* » du déploiement d'un dispositif de gestion des risques est de permettre une meilleure performance pour l'entreprise, l'atteinte de la conformité aux recommandations du référentiel proposé par l'AMF étant obtenue dès la troisième étape.

L'enchaînement des étapes est présentée Figure 2 (page 19) avec la matérialisation d'une itération dont nous avons fixé la fréquence annuelle. Cette itération permet de mettre en œuvre, auprès des équipes, une logique de progrès continu. Nous avons positionné une étape préparatoire (étape 0) qui est - et que nous considérons - fondamentale. Cette étape traite du périmètre de l'évolution et/ou de la transformation et impose la fixation de priorités et d'arbitrages. Ces décisions peuvent conduire potentiellement à exclure du périmètre de travail certains métiers, certaines zones géographiques, certaines entités /BU.

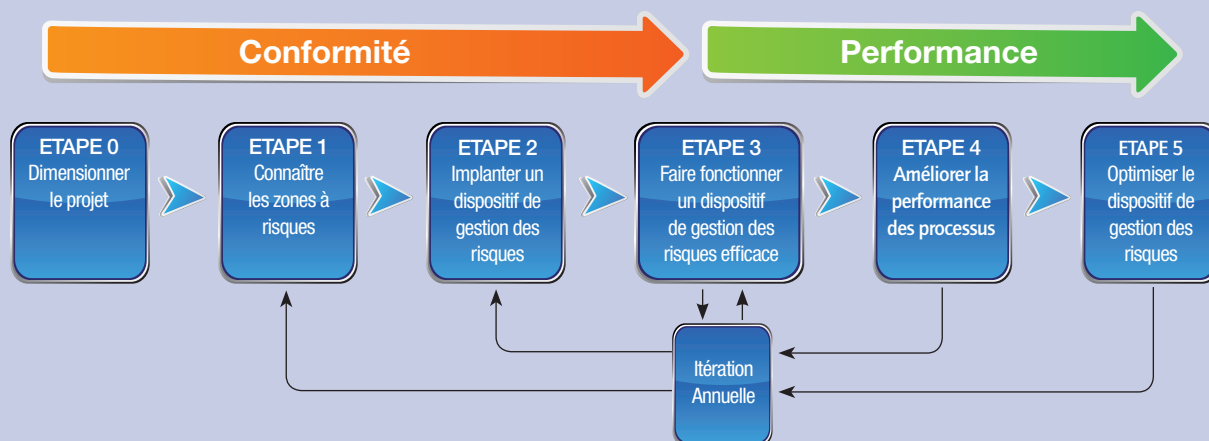
Les membres du groupe de travail ayant souvent observé que, comme dans d'autres domaines, c'est le manque de préparation, de communication et d'estimation des moyens qu'il faudra déployer en fonction des priorités de dirigeants qui conduisent :

- **soit à traiter le sujet comme une nouvelle contrainte réglementaire** à satisfaire, sans prendre le temps d'expliquer qu'il existe un chemin plus dynamique qui permet d'installer une logique de progrès continu et ainsi de contribuer à la transformation de l'entreprise ;
- **soit à vouloir se lancer des travaux de transformations** qui vont aller à l'échec car la préparation des opérationnels à cette approche a été mal exécutée notamment sur l'aspect de la modélisation des processus et les apports que les opérationnels peuvent en tirer au quotidien.

La trajectoire d'évolution qui conduit de la conformité à la performance est composée de six étapes successives :

FIGURE 2

LES ETAPES DE L'EVOLUTION ET DE TRANSFORMATION

**ETAPE 0 : Dimensionner le projet d'évolution/transformation**

- Expliciter formellement les attentes de la direction - les objectifs du dispositif de gestion des risques - en distinguant, si tel est le cas, le volet conformité du volet performance du fait des enjeux, des moyens à mettre en œuvre et des bénéfices qui sont différents ;
- Localiser et nommer un sponsor ;
- Définir le périmètre des activités opérationnelles et fonctionnelles qui seront comprises dans les travaux, il sera propre à chacune des entreprises ;
- Adapter le contenu des étapes de déploiement en fonction des attentes ;
- Dimensionner les ressources utiles pour conduire le projet.

ETAPE 1 : Connaître les zones à risques

- Recenser les activités opérationnelles génératrices de dysfonctionnements majeurs induisant des risques ;
- Identifier et hiérarchiser les principales zones à risques qui pourraient remettre en cause l'atteinte des objectifs de l'entreprise ;
- Esquisser « l'architecture » du dispositif de gestion des risques (positionner les différents éléments qui vont composer le dispositif).

ETAPE 2 : Implémenter un dispositif de gestion des risques

- Approfondir la connaissance des activités opérationnelles du périmètre en affinant la modélisation des processus préparée au cours de l'étape 1 ;
- Identifier les processus qui seront considérés comme « critiques » ;
- Définir le plan de déploiement du dispositif et le mettre en œuvre ;
- Formaliser le contenu du dispositif au sein du cadre organisationnel : le fonctionnement, les ressources humaines,

techniques et financières, le déroulement du dispositif de gestion des risques requis pour assurer la pérennité du fonctionnement.

ETAPE 3 : Faire fonctionner un dispositif de gestion des risques efficace

- Vérifier que les zones à risques sont connues et que les actions de maîtrises sont organisées ;
- Exécuter des auto-évaluations et consolider les résultats ;
- Apprécier la maturité du déploiement et la pertinence des plans d'actions mis en place ;
- Etablir et déployer des plans d'actions (sur la base des résultats des auto-évaluations).

ETAPE 4 : Améliorer la performance opérationnelle des processus

- Créer un référentiel des processus opérationnels et de support ;
- Définir et actualiser les objectifs d'améliorations de l'exécution des processus ;
- Optimiser le fonctionnement des processus et les rendre plus efficace sur le périmètre défini ;
- Implémenter des indicateurs de mesure de la performance des processus ;
- Suivre périodiquement l'évolution de la performance des activités des processus et le niveau d'exposition aux risques.

ETAPE 5 : Optimiser le dispositif de gestion des risques

- Simplifier voire alléger les processus matures et maîtrisés afin d'en accroître l'efficacité ;
- Maîtriser la prise de risques tout en optimisant les moyens techniques, humains et financiers ;
- Intégrer le dispositif de gestion des risques dans tous les projets de l'entreprise.

2.3.2 Le « *cercle vertueux* » des étapes : la dynamique d'évolution - transformation

La dynamique d'évolution dont les principales étapes de transformation, décrites dans les pages suivantes, constitue le moteur de la démarche de progrès continue. Cette dynamique représente un élément incontournable de l'adaptation permanente des pratiques de l'entreprise aux évolutions des marchés.

Pour illustrer cette situation, il nous est apparu indispensable d'introduire une notion de « *cercle vertueux* » qui est présentée dans la figure 3 ci-dessous.

Ce « *cercle vertueux* » correspond à des changements de comportements et de pratiques opérationnelles au fur et à mesure du déroulement des étapes et donne naissance à une nouvelle culture qui reposera sur la connaissance partagée des processus opérationnels et fonctionnels de l'entreprise.

Pour nous, ce « *cercle vertueux* » correspond à un mouvement perpétuel dans lequel l'entreprise est installée et qui constitue un facteur constant de progrès par une amélioration continue de la performance de ses processus. Le contenu et le périmètre du « *cercle vertueux* » s'adapteront au fil des années en fonction des enjeux économiques,

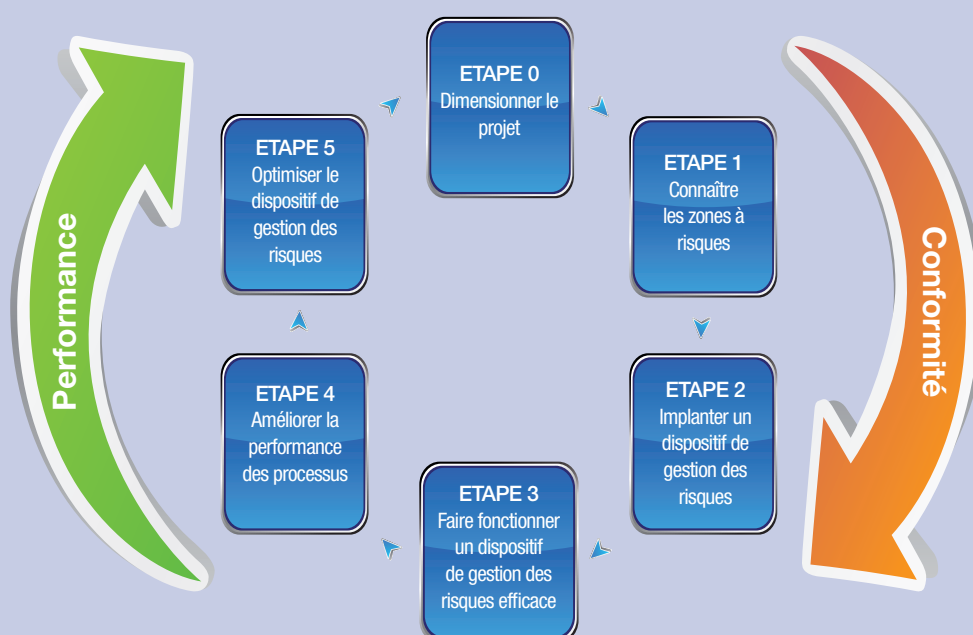
des activités, des difficultés rencontrées, du périmètre organique et des éléments de marché qui ne sont pas à la main de l'entreprise.

Partager au sein de l'entreprise la dynamique portée par le « *cercle vertueux* » en termes de performance et de création de valeur est essentielle car elle permet, dès le démarrage de l'évolution, d'aller au-delà du simple respect d'une obligation réglementaire. Cette démarche permet d'installer, dans l'esprit de « *tous les acteurs* », la notion d'opportunité pour conduire un changement ou une amélioration de la performance - « *tous les acteurs* » incluant les équipes tant du côté des opérationnels que du côté des fonctions support.

Bien évidemment, le contenu et l'enchaînement des étapes du « *cercle vertueux* » se déroulent selon des modalités propres à chaque entreprise. Les moyens à mettre en œuvre sont à géométrie variable. Les moyens seront adaptés aux orientations, aux objectifs à atteindre ainsi qu'à l'ambition définie par les dirigeants. Lorsque l'entreprise fera l'acquisition d'une nouvelle structure / activité, elle devra l'intégrer au « *cercle vertueux* » et propager cette dynamique qui vise à installer cette double culture constituée par « *l'approche processus* » et la gestion des risques.

FIGURE 3

LE CERCLE VERTEUX OU LA DYNAMIQUE DE L'EVOLUTION ET DE TRANSFORMATION



Périmètre des étapes d'évolution - transformation

Un point d'attention doit être fait sur la notion de périmètre des entités / filiales / BU qui seront intégrées ou non dans les opérations de déploiement / évolution / transformation. Il convient, simplement de définir dans le périmètre ce qui est « *significatif* » et de formaliser les règles qui ont permis d'aboutir cette identification. Le périmètre doit être mis à jour régulièrement (au moins une fois par an) pour tenir compte des évolutions organiques, des évolutions de marchés et des évolutions des conditions d'exécution.

La rationalisation et la formalisation du périmètre est indispensable notamment quand l'entreprise travaille sur la conformité. C'est la prééminence de la réalité économique qui doit être privilégiée, il faudra rester vigilant à ne pas laisser des filiales très éloignées géographiquement ou en terme d'activités en dehors du périmètre du dispositif de maîtrise des risques.

2.3.3 La connaissance partagée du déroulement des processus

Pour pouvoir identifier et localiser les zones à risques et organiser la prise de risques, il est important de formaliser la connaissance des processus, des activités et des informations contextuelles relatives aux entités de l'entreprise ou du groupe.

Cette connaissance formalisée est utile à plusieurs titres :

- elle crée une connaissance partagée et un langage commun entre les opérationnels et les équipes fonctionnelles dont celles de la direction financière ;
- elle permet de « *garder la main* » en fonction des objectifs et priorités définis par les sponsors pour ne pas entrer dans un niveau de détails superflu nécessitant une mobilisation importante des ressources ;
- elle est nécessaire pour « *tendre* » vers l'efficacité des opérations ;
- elle introduit dans l'entité la culture du processus, approche structurante pour l'entité, qui sera utilisée pour traiter d'autres sujets comme exposé ci-dessous ;

Au fur et à mesure qu'apparaît le besoin d'aborder la performance, il est nécessaire de disposer d'une connaissance de plus en plus précise des activités des processus opérationnels et de support. Ce besoin se traduit par une description qui s'affine au fil du temps.

Les trois niveaux de modélisation qui sont utilisés sont décrits ci-dessous.

Les niveaux de modélisation des activités

La connaissance des processus opérationnels et de support, nécessaire pour conduire les évolutions - transformations que nous poursuivons, est structurée autour des trois niveaux d'analyse suivants :

- **Le niveau Global** : il est nécessaire pour identifier et localiser les zones à risques. Cette représentation doit avoir un niveau de détail limité dans sa représentation à une feuille de papier de format A3. Cet espace, qui permet de représenter une quarantaine de processus, est suffisant pour montrer et formaliser le déroulement des principales activités et des flux d'informations nécessaires à leur déroulement. Sur la base de cette connaissance des activités, il pourra être identifié et localisé les zones à risques. En fonction de l'importance de l'entreprise, ce niveau peut couvrir la totalité de l'entreprise ou celle d'une BU / Département.
- **Le niveau Affiné** : il est nécessaire pour construire les dispositifs de gestion des prises de risques, et pour identifier les processus qui les déclenchent. Chacune des Filiale/BU/Département qui composent une entité doit disposer de cette description. La même règle de formalisation sera appliquée qu'au niveau global, ainsi une limitation à feuille de papier de format A3 pour chacune des Filiale/BU/ Département nous semble la bonne granularité.
- **Le niveau Détaillé** : il est indispensable pour aborder les travaux relatifs à l'amélioration de la performance d'enrichir la modélisation précédente. La granularité dépendra du ou des métiers des entités. A ce niveau, les activités et les règles de gestion qui s'exécutent au sein du processus sont décrites pour permettre de faire évoluer leurs pratiques d'exécution et d'agir pour améliorer la performance.

Ces principes généraux seront adaptés en fonction des enjeux. Ainsi les niveaux de description des processus ne sera pas la même d'une BU/ Département à l'autre. Au sein d'une même entité, on pourra ainsi rencontrer des alternances de niveau de description (global, affiné, détaillé).

Cette connaissance des processus et des activités, et règles de gestion qui la compose, est documentée par **une représentation graphique** (un modèle des processus) dont **le formalisme** est propre à la culture de l'entreprise.

Il ressort de la pratique des membres du groupe de travail un certain nombre d'écueils à éviter. Il convient notamment d'être particulièrement vigilant sur la granularité des descriptions. On observe en général des descriptions de processus qui sont beaucoup trop détaillées par rapport à l'objectif recherché, cet écueil est fréquemment rencontré lors de la production des modèles de processus. Il constitue un handicap au détriment de la dynamique recherchée.

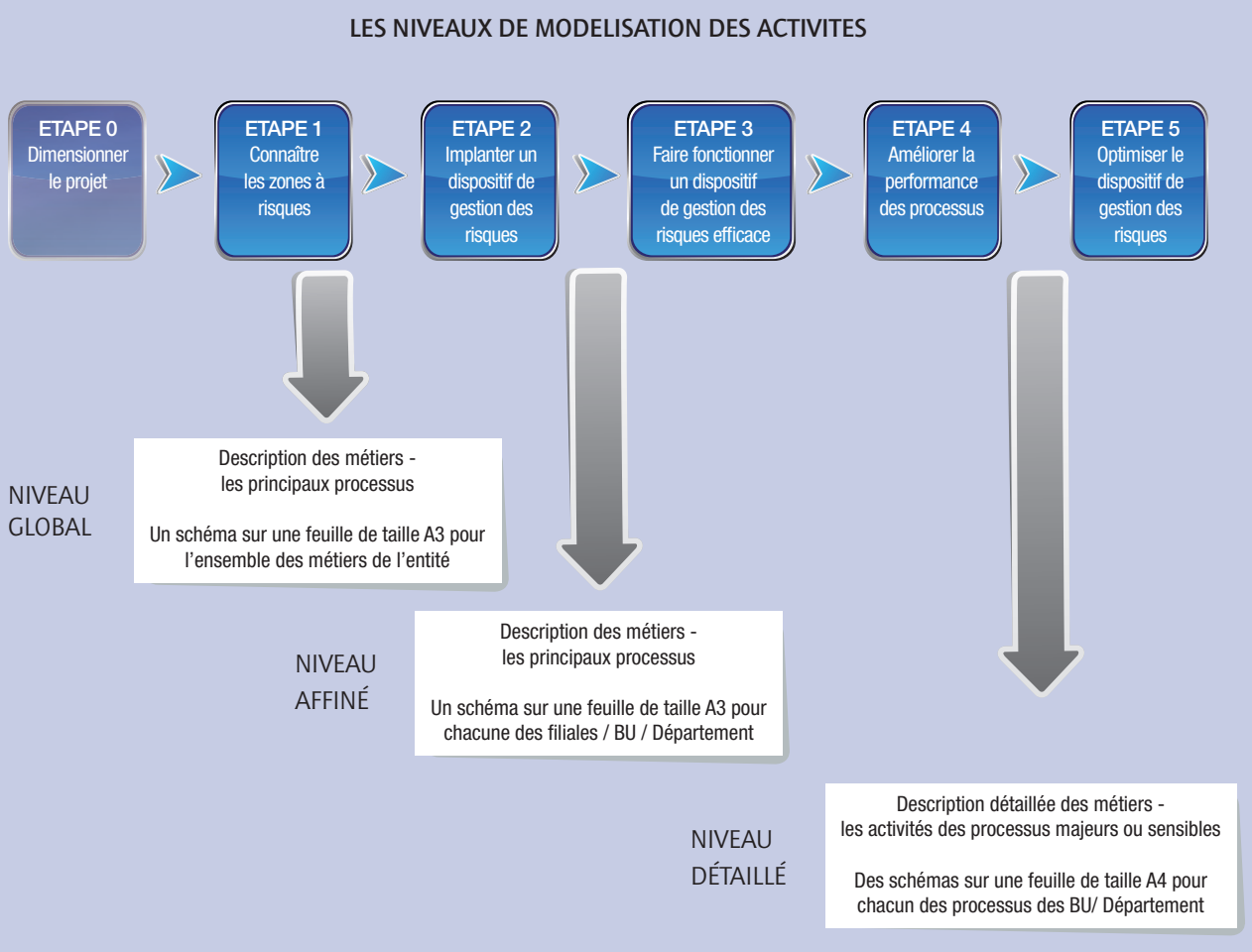
La Figure 4 ci-dessous montre, au cours de la trajectoire d'évolution en six étapes, à quel moment ces descriptions doivent être exécutées.

Cette modélisation selon ces trois niveaux présente les avantages suivants :

- une meilleure focalisation sur les enjeux essentiels et les processus « *critiques* » ;
- un effort progressif qui est dosé en fonction des priorités et des choix des dirigeants ;
- une mesure et un contrôle de l'effort de mise en œuvre des ressources nécessaires et des budgets ;
- une approche visant à la fois les objectifs de conformité et l'identification des leviers de points d'amélioration de la performance.

Nous présentons dans la partie Boîte à idées d'outils (page 53) des exemples de ces Outils - Modèles.

FIGURE 4



2.3.4 Les bénéfices attendus entre chaque étape

Une fois défini le contenu des différentes étapes (§ 2.3.1), il nous est apparu indispensable de fournir des repères qui constituent les points clés d'évolution et permettent d'en mesurer l'évolution.

Nous avons regroupé ces repères en six thèmes qui sont les suivants :

- les bénéfices attendus,
- les difficultés / écueils,
- les facteurs clés de succès,
- le temps nécessaire,
- les moyens nécessaires,
- le Return On Invest... (ROI).

Pour chacune des étapes, nous avons identifié des points clés de l'évolution qui ont été regroupés autour des 6

thèmes. Ces points clés permettent de mettre en perspective les objectifs de l'étape à atteindre. Ces points clés vont permettre d'anticiper les difficultés, de mettre en œuvre les conditions optimales pour la réussite de chacune des étapes et de développer un schéma de communication vis-à-vis des opérationnels et des autres parties prenantes à la démarche.

La Figure 5 présentée ci-dessous (zoomée page 24/25) présente le contenu détaillé des différents thèmes. Il indique en bas sur une ligne spécifique le ROI de chacune des étapes.

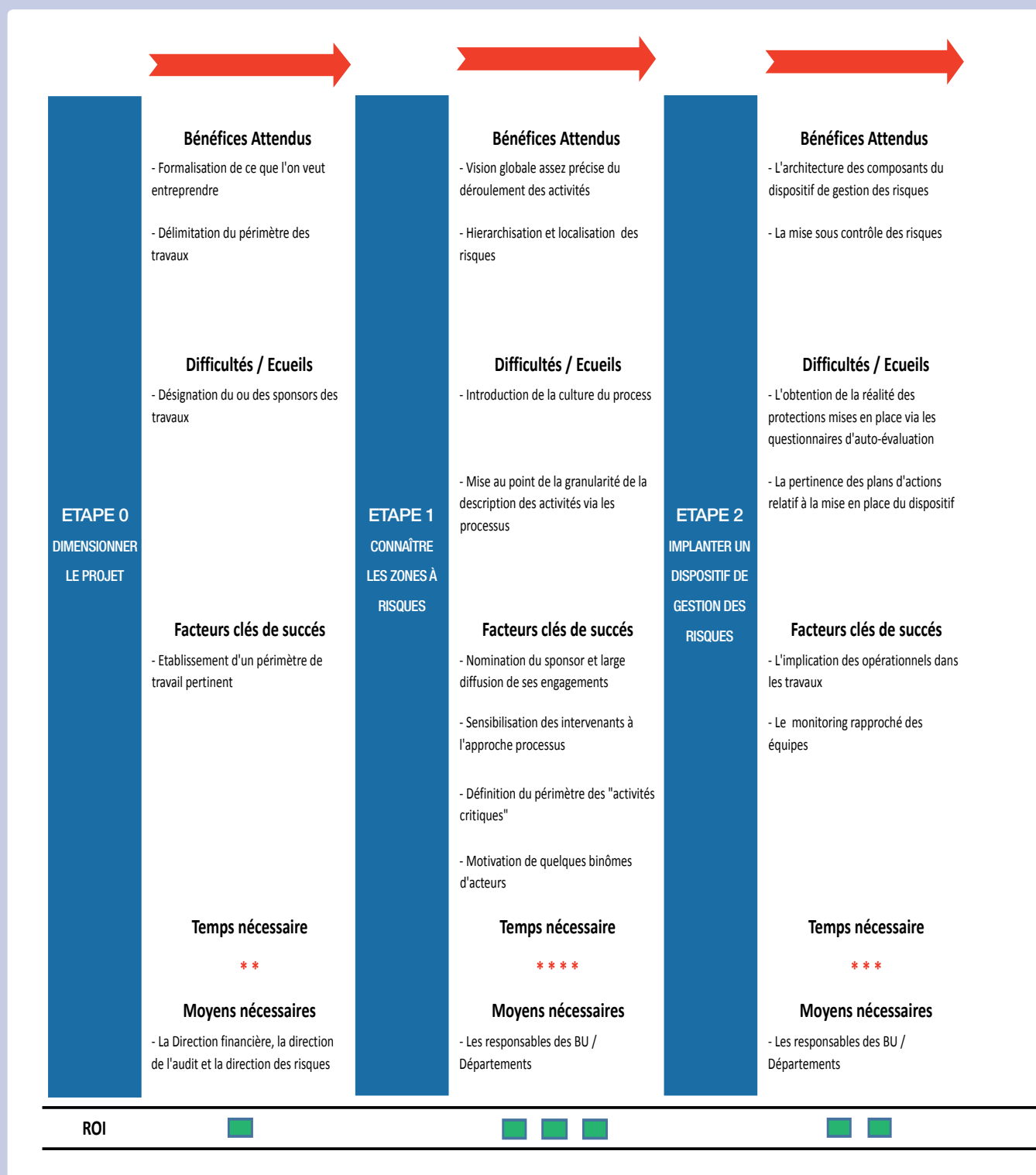
Ce tableau, issu des échanges et des expériences des membres du groupe de travail, donne des repères de difficultés, de bénéfices, de temps... entre chaque étape décrite précédemment. Son contenu n'est pas exhaustif mais donnera une vision de la conduite du changement à instaurer pour franchir chaque étape.

FIGURE 5



FIGURE 5

LES CARACTERISTIQUES DU PASSAGE ENTRE LES DIFFERENTES ETAPE





2.3.5 Le rapprochement - Contenu des étapes - Contenu du référentiel AMF

La trajectoire d'évolution du dispositif de gestion des risques que nous venons de présenter comporte plusieurs étapes qui permettent de passer du respect de la conformité réglementaire à l'amélioration de la performance. Le contenu de ces évolutions est décrit dans les fiches techniques, présentées en Partie 2, qui précise les différentes tâches à mettre en œuvre. Ces fiches techniques constituent une forme de guide de mise en œuvre de la dimension risques qui a été intégré en juillet 2010 dans le cadre de référence de l'AMF.

Nous avons formalisé cette contribution en élaborant la Figure 6 qui présente sous forme d'une matrice le rapprochement entre le contenu des différentes étapes que vous avons définies et les quatre composants constituant le cadre de référence. Vous trouverez, sous la matrice, quelques commentaires. L'étape 0 n'a pas été reprise car

il s'agit de travaux préparatoires orientés organisation du projet et non une étape technique à proprement parler.

On peut observer que l'efficacité d'un dispositif de gestion des risques (couleur orange sur la Figure 6) est atteinte après avoir mis en place le contenu de l'étape 1, de l'étape 2 et de l'étape 3.

Nous insistons sur le contenu de l'étape 1, en général mal ou peu formalisée, qui vise à définir les activités génératrices de zones à risques. Cette étape préparatoire est l'un des facteurs clés de la réussite de cette évolution. Comme nous l'avons indiqué précédemment, la définition du périmètre des activités et du périmètre organique (les entités/Filiales/BU) qui entreront dans les travaux d'évolution permet de dimensionner l'ampleur des dispositifs. Enfin, il est indispensable de réactualiser annuellement le périmètre des activités et des structures organiques sur la base des évolutions rencontrées.

FIGURE 6

DEPLOIEMENT DU CADRE DE REFERENCE PAR ETAPES

		ETAPE 1 Connaître les zones à risques	ETAPE 2 Implémenter un dispositif de gestion des risques	ETAPE 3 Faire fonctionner un dispositif de gestion des risques efficace	ETAPE 4 Améliorer la performance des processus	ETAPE 5 Optimiser le dispositif de gestion des risques
Cadre organisationnel						
Objectifs du dispositif						
Processus	Identification					
	Analyse					
	Traitement					
Pilotage						
Légende		N/A	Préparation/initiation	Efficacité	Préparation/amélioration	Efficiency
Périmètre entreprise		Partiel	Partiel	Total	Partiel	Total

On peut observer que l'efficience d'un dispositif de gestion des risques (couleur verte sur la Figure 6) est atteinte après avoir mis en place les étapes 4 et 5.

Nous insistons sur le contenu de l'étape 4 dont l'objet est de travailler sur l'amélioration de la performance basée sur la connaissance approfondie des activités des processus majeurs de l'entreprise et de leur robustesse lors de leur exécution.

Une fois acquis ce niveau de maturité, il est alors possible d'entreprendre un travail sur l'efficience du dispositif de gestion des risques. Ce dispositif sera adapté (allégé ou renforcé) sur la base des travaux d'amélioration de la performance des processus mis en œuvre dans le cadre des travaux de l'étape 4.

Nous voyons ainsi que les étapes que nous décrivons constituent un guide mis en œuvre du cadre de référence de l'AMF publié en juillet 2010 introduisant la gestion des risques.

2.4 LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS DE LA MISE EN ŒUVRE

Nous avons retenu quatre facteurs clés de succès :

- L'identification et la localisation des zones à risques et des activités « *critiques* » qui génèrent les risques ;
- La mise en place de l'approche processus dont les apports/bénéfices sont partagés par tous ;
- La création d'une valeur ajoutée à la fin de chaque étape ;
- La mise en place d'une politique de communication.

2.4.1 L'identification et la localisation des zones à risques

Il est important, que l'objectif poursuivi soit la conformité ou l'amélioration de la performance, d'entreprendre cette (ou ces) évolution(s) par l'identification et la localisation d'un lien entre les processus les plus « *critiques* » en terme d'influence sur l'exécution de la stratégie d'entreprise et la localisation des principales zones à risques. C'est la réalisation des étapes 1 et 2 qui permet notamment de créer ce lien.

2.4.2 La mise en place de l'approche processus

L'introduction de la culture de l'approche processus et son intégration dans les pratiques des opérationnels est essentielle car elle va permettre de travailler autrement et de disposer d'un levier permettant la réalisation permanente de progrès dans l'exécution des activités composant les processus. Comme nous l'avons indiqué précédemment la mise en place de cette culture chez les opérationnels va permettre de l'utiliser pour progresser dans d'autres situations et sur d'autres sujets.

2.4.3 La création d'une valeur ajoutée à la fin de chaque étape

Le découpage proposé permet de créer en permanence de la valeur ajoutée dans l'évolution. Cette création de valeur ajoutée constitue le moteur de la dynamique d'évolution.

En effet, la mise en œuvre d'un dispositif repose pour beaucoup sur les responsables et les dirigeants de l'entreprise. Considéré dans les premiers temps comme une conformité réglementaire, les opérationnels sont peu enclins à consacrer du temps à des entretiens, des ateliers s'ils n'y trouvent pas leur intérêt dans l'amélioration de la gestion opérationnelle qui constitue leur quotidien. Pour le responsable de la mise en œuvre, il est primordial de fixer et de mesurer à la fin de chaque étape la valeur ajoutée apportée.

2.4.4 Une politique de communication

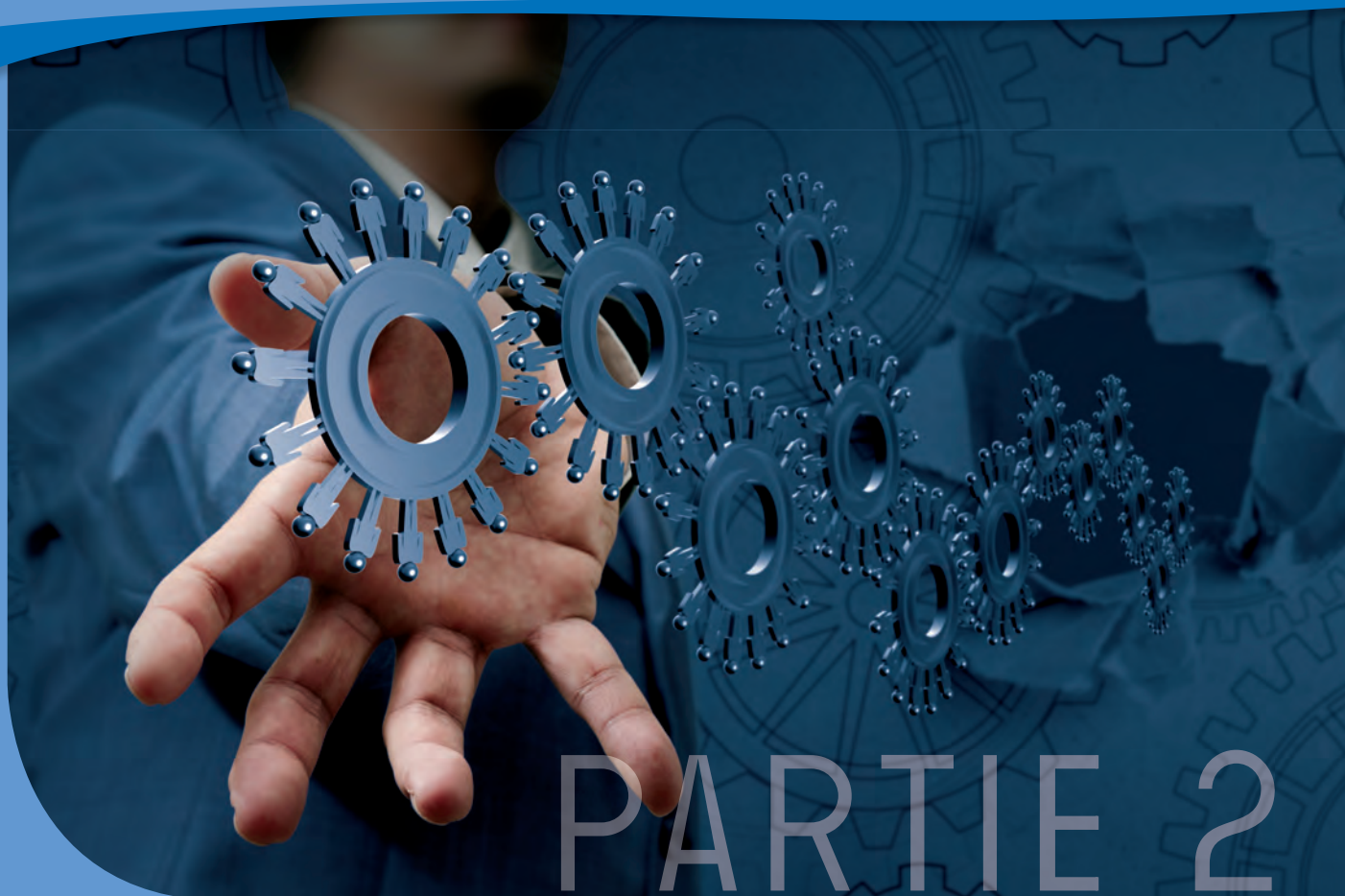
La mise en place d'une politique de communication est indispensable. Ces actions de communication doivent inscrire dans l'ADN de tous les acteurs que la culture du risque et la culture de « *l'approche processus* » sont complémentaires et nécessaires pour conduire cette trajectoire de progrès. Ces actions contribueront à créer la culture recherchée où tous les acteurs intégreront l'importance de la prise de risques maîtrisée, utiliseront le même langage, les mêmes échelles d'impact et d'occurrence, et auront la même perception des limites à ne pas franchir en matière de prises de risques.

L'objectif de cette première partie était de montrer que l'atteinte de la conformité en termes de gestion des risques n'est pas une fin en soi mais doit être considérée comme un passage vers l'amélioration dans l'exécution opérationnelle et la robustesse du modèle économique de l'entité. Ces travaux demandent une préparation et une communication soignée pour que les opérationnels y trouvent un apport et contribuent à leur réussite, base de la mise en place d'une dynamique de progrès continu. Enfin, au plan économique, ces travaux constituent un investissement dont le ROI est compris entre 6 et 16 mois selon la complexité de la situation.

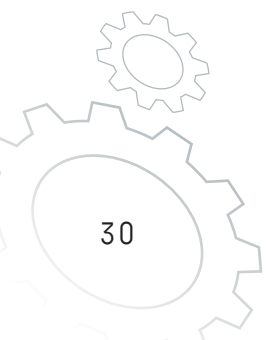
Une fois posé le contenu de la trajectoire d'évolution, nous allons, dans la deuxième partie, décrire les travaux à mettre en œuvre pour franchir les différentes étapes constituant cette trajectoire d'évolution. Le contenu des travaux de mise en œuvre de chacune des étapes sont décrits dans les fiches techniques.

Pour faciliter cette mise en œuvre, les membres du groupe de travail ont élaboré une boîte à idées d'outils. Ces outils ont une valeur d'exemple et sont à adapter ou à faire évoluer en fonction de la situation rencontrée.

PARTIE 2



PARTIE 2



1

MISE EN ŒUVRE DE L'INTÉGRATION DE LA MAÎTRISE DES RISQUES ET DE L'AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE : LES ÉTAPES ET LES FAMILLES D'OUTILS

Avant d'aborder les modalités pratiques du déploiement du dispositif, nous avons souhaité introduire quelques définitions sur des notions fréquemment utilisées et dont le contenu peut être différent d'un praticien à l'autre.

1.1 QUELQUES DÉFINITIONS

1.1.1 La conformité

La conformité en termes juridiques peut se définir comme un « *ensemble d'actions visant à rendre les mesures comme le comportement des dirigeants et du personnel au sein d'organismes publics ou privés (associations, entreprises, syndicats, etc.) comme vis-à-vis de tiers conformes à la norme externe et/ou interne applicable au lieu où ils opèrent* ».

La conformité ou « *compliance* » dans le monde de la finance, est utilisée pour désigner le respect des dispositions législatives et réglementaires propres aux activités, le respect à la fois des normes professionnelles et déontologiques, des orientations de l'organe délibérant et des instructions de l'organe exécutif.

C'est l'un des objectifs du dispositif de contrôle interne de l'AMF « *Le dispositif vise plus particulièrement à assurer : la conformité aux lois et règlements ;...* ».

1.1.2 L'efficacité

L'efficacité est la capacité d'atteindre un objectif ou un but. Être efficace, c'est produire les résultats escomptés et réaliser les objectifs fixés dans les domaines de la qualité, de la rapidité et des coûts. L'efficacité est une mesure de résultat ou d'atteinte d'un objectif. En d'autres termes, c'est la robustesse dans leur exécution qui rend un processus efficace. Aucun dysfonctionnement important n'intervient lors de l'exécution, qui atteint alors un niveau de stabilité qui permet de dire qu'il est efficace. L'efficacité (effectiveness) ne doit pas être confondue avec l'efficience (efficiency).

1.1.3 L'efficience

L'efficience mesure l'atteinte d'un résultat au regard des ressources consommées. La recherche de l'efficience ne peut intervenir que lorsque que l'efficacité est atteinte.

Être efficient, c'est faire une bonne utilisation des ressources humaines, informationnelles, matérielles et financières. En d'autres mots, c'est faire les choses de la bonne façon avec des moyens optimisés. L'efficience est la recherche et l'atteinte des objectifs avec des moyens de mise en œuvre qui sont en permanence optimisés.

L'efficience, issue du mot efficiency, ne doit pas se confondre avec l'efficacité (effectiveness).

1.1.4 La performance

La performance, dans le monde de la gestion, est le résultat ultime de l'ensemble des efforts d'une entreprise ou d'une organisation. Ces efforts consistent à faire les bonnes choses, de la bonne façon, rapidement, au bon moment, au moindre coût, pour produire les bons résultats répondant aux besoins et aux attentes des clients et plus généralement des parties prenantes de l'entreprise et atteindre les objectifs fixés par l'organisation.

1.1.5 La durée

La durée correspond à l'horizon de temps que l'on se fixe pour atteindre un objectif ou un résultat.

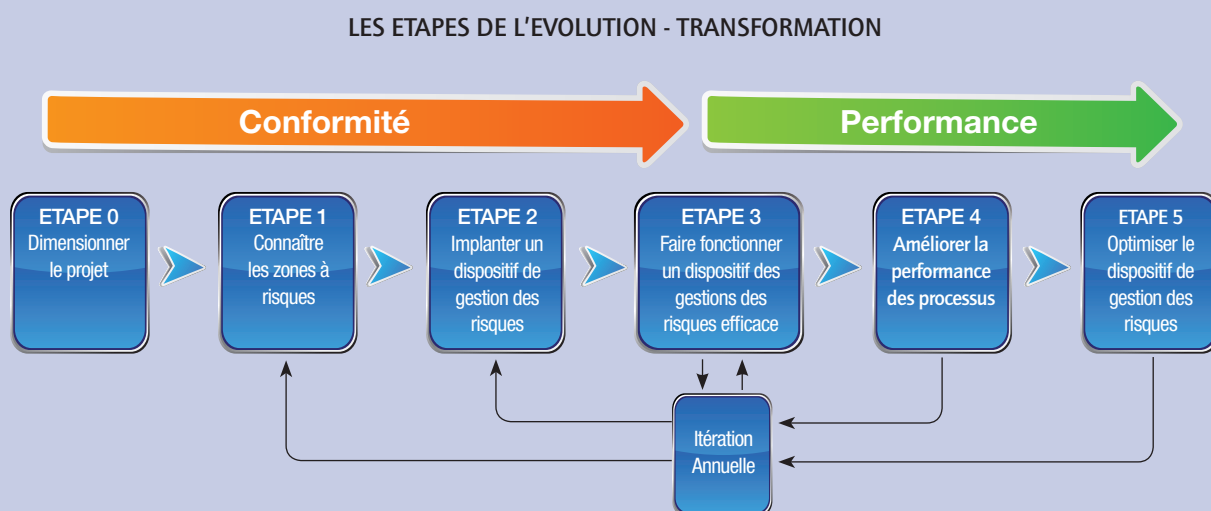
1.2 LES ÉTAPES D'ÉVOLUTION ET DE TRANSFORMATION

Comme nous l'avons défini précédemment, la trajectoire qui conduit de la conformité à la performance est composée de six étapes :

- ▶ Etape 0 : Dimensionner le projet d'évolution
- ▶ Etape 1 : Connaître les zones à risques
- ▶ Etape 2 : Implanter un dispositif de gestion des risques
- ▶ Etape 3 : Faire fonctionner un dispositif de gestion des risques efficace
- ▶ Etape 4 : Améliorer la performance des processus
- ▶ Etape 5 : Optimiser le dispositif de gestion des risques

Dans ce livre blanc spécifiquement à destination des ETI, nous formulons l'hypothèse que la mise en œuvre et le déploiement du dispositif de gestion des risques est sous la responsabilité de la direction financière. L'implication et l'appui des managers opérationnels seront grandissants au fur et à mesure du franchissement des étapes.

FIGURE 2



En fonction de la culture du risque de l'entreprise, de la feuille de route du dirigeant, des besoins de la gouvernance, l'itération du dispositif peut être semestrielle, annuelle, bi-annuelle... La mise en œuvre et le déploiement des différentes étapes du dispositif seront plus ou moins rapides en fonction du périmètre des activités concernées. Comme nous l'avons exposé précédemment, l'entreprise s'attellera à déployer la gestion des risques sur les périmètres critiques, les entités risquées ou encore les zones exposées avant de couvrir l'ensemble du périmètre du groupe - conformément aux recommandations de l'AMF. Les étapes décrites ci-dessous ainsi que les fiches techniques jointes vous permettront de disposer d'une feuille de route, d'une méthode issue du terrain pour déployer pragmatiquement et efficacement votre gestion des risques et ensuite dans une logique de progrès continue poursuivre vers l'amélioration de la performance.

1.2.1 Etape 0 : Dimensionner le projet d'évolution

Les objectifs

- ▶ Expliciter formellement la commande de la direction - les objectifs du dispositif de gestion des risques - en distinguant, le cas échéant, le volet conformité du volet performance en fonction des enjeux, des moyens à mettre en œuvre et des bénéfices qui sont différents ;
- ▶ Localiser et nommer un sponsor ;
- ▶ Définir le périmètre des activités opérationnelles et fonctionnelles qui seront comprises dans les travaux,

il sera propre à chacune des entreprises et défini en fonction du contexte ;

- ▶ Adapter le contenu des étapes de déploiement à la commande du management ;
- ▶ Dimensionner les ressources utiles pour conduire le projet.

Le travail de cadrage avec la direction et le (ou les) sponsor(s) est indispensable car il va positionner le projet relativement aux autres projets et surtout va en fixer les attentes, les apports et le périmètre.

Le livrable

Le livrable comporte notamment les points suivants :

- Les enjeux économiques de cette évolution/transformation : en pratique les principaux chiffres (CA, Rex...) par ligne de produits/marchés/pays. Ils seront ensuite repris de façon détaillée lors de l'étape 1 (page suivante).
- Les attentes et les apports pour la direction et les opérationnels qui vont devenir les objectifs à atteindre,
- Les grands jalons de l'évolution et le calendrier de la mise en place du dispositif de gestion des risques,
- Le positionnement du projet par rapport aux autres projets de transformation pour éviter doublons et mauvaise coordination dans le temps avec les autres projets sur des sujets connexes,
- Le rôle du sponsor notamment sur les points qui vont nécessiter arbitrage.

Les étapes d'évolution et de transformation sont présentées et détaillées dans les pages suivantes

Etape 1 : Connaître les zones à risques

Etape 2 : Planifier un dispositif de gestion des risques

Etape 3 : Faire fonctionner un dispositif de gestion des risques efficace

Etape 4 : Améliorer la performance des processus

Etape 5 : Optimiser le dispositif de gestion des risques

Etape 1 (page 35)

ETAPE 1 CONNAÎTRE LES ZONES À RISQUES	
1 - OBJECTIFS	Reconnaitre les activités opérationnelles génératrices d'effets indésirables majeurs induisant des risques, identifier et décrire les processus connus à risque et potentiellement à risque d'absence des objectifs de l'entreprise. Appréhender l'architecture du dispositif de gestion des risques positionner les éléments clés qui vont composer le dispositif.
2 - PRE-REQUIS	Disposer d'un document de cadrage formel lors de l'étape 1, avec la description de l'état initial de conformité, et de l'objectif à un horizon court terme (performance). Ce document de cadrage doit également comprendre une illustration des principes à suivre en terme d'activités opérationnelles, des zones géographiques, d'organisation ou autres... et des enjeux à maîtriser. Connaître les initiatives, les activités, les produits, les marchés et la stratégie associée de l'entreprise et les modalités de sa mise en œuvre. Appréhender les dispositifs de maîtrise existants (dispositif de contrôle interne et de gestion des risques, et technique de leur organisation). Appréhender le niveau de culture du risque de la zone à risque.
3 - CONTENU DES TRAVAUX À RÉALISER	Formaliser les éléments caractéristiques de la stratégie de développement et de la mise en œuvre du plan d'affaires de l'entreprise. Formaliser une cartographie des processus pour l'ensemble des activités (vue globale - « l'holistique » - une feuille de papier de dimension A3 par branche ou division). Le périmètre peut être variable en fonction de l'objectif. Localiser les dysfonctionnements existants sur le schéma de description des processus. Ces dysfonctionnements existent en cause de leur déroulement des processus et peuvent être des facteurs de risques. Identifier les zones à risque qui pourraient entraver la réalisation de l'objectif de la zone d'activités/business plan liée de la stratégie de l'entreprise. Valider les risques potentiels, les zones à risque de l'entreprise afin de les hiérarchiser, de leur donner un ordre d'importance. Relever les dispositifs de maîtrise existants dans l'entreprise (gouvernance, charte de fonctionnement, environnement de contrôle, procédures, rapports d'état, qualité, etc.).
4 - BOÎTE À OÙTES D'OUTILS (à compléter pour faciliter les livrables)	Relever les outils existants : cartographie des zones à risque par métier & activité et de la zone à risque. Plan stratégique & business model A3 à 5 ans sur la zone à risque. Cartographie de l'ensemble des activités & processus (vue globale) avant d'être d'une opérationnelle des processus. Cette cartographie peut intégrer d'autres données : ENTREPRISE - Fonction Support - DSI. Cartographie des zones à risque et cartographie d'activités de l'entreprise (vue globale) - Fonction Support - DSI. Cartographie des zones à risque et cartographie d'activités de l'entreprise (vue globale) - Fonction Support - DSI.
5 - LIVRABLE	Préciser les données principales connues à risque de la zone des activités opérationnelles et de support. Formaliser le dispositif de gestion des risques.

Etape 2 (page 37)

ETAPE 2 IMPLÉMENTER UN DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES	
1 - OBJECTIFS	Reconnaitre les éléments des activités opérationnelles de processus en effectuant la constitution des processus proposés au sein de l'entreprise. Relever les éléments des activités opérationnelles de processus en effectuant la constitution des processus proposés au sein de l'entreprise. Relever les éléments des activités opérationnelles de processus en effectuant la constitution des processus proposés au sein de l'entreprise. Relever les éléments des activités opérationnelles de processus en effectuant la constitution des processus proposés au sein de l'entreprise.
2 - PRE-REQUIS	Avoir identifié et cartographié l'ensemble des activités de l'entreprise (vue globale - « l'holistique » - une feuille de papier de dimension A3 par branche ou division). Le périmètre peut être variable en fonction de l'objectif. Disposer d'un état initial de conformité, et de l'objectif à un horizon court terme (performance). Ce document de cadrage doit également comprendre une illustration des principes à suivre en terme d'activités opérationnelles, des zones géographiques, d'organisation ou autres... et des enjeux à maîtriser. Connaître les initiatives, les activités, les produits, les marchés et la stratégie associée de l'entreprise et les modalités de sa mise en œuvre. Appréhender les dispositifs de maîtrise existants (dispositif de contrôle interne et de gestion des risques, et technique de leur organisation). Appréhender le niveau de culture du risque de la zone à risque.
3 - CONTENU DES TRAVAUX À RÉALISER	Relever les éléments caractéristiques de la stratégie de développement et de la mise en œuvre du plan d'affaires de l'entreprise. Formaliser une cartographie des processus pour l'ensemble des activités (vue globale - « l'holistique » - une feuille de papier de dimension A3 par branche ou division). Le périmètre peut être variable en fonction de l'objectif. Localiser les dysfonctionnements existants sur le schéma de description des processus. Ces dysfonctionnements existent en cause de leur déroulement des processus et peuvent être des facteurs de risques. Identifier les zones à risque qui pourraient entraver la réalisation de l'objectif de la zone d'activités/business plan liée de la stratégie de l'entreprise. Valider les risques potentiels, les zones à risque de l'entreprise afin de les hiérarchiser, de leur donner un ordre d'importance. Relever les dispositifs de maîtrise existants dans l'entreprise (gouvernance, charte de fonctionnement, environnement de contrôle, procédures, rapports d'état, qualité, etc.).
4 - BOÎTE À OÙTES D'OUTILS (à compléter pour faciliter les livrables)	Relever les outils existants : cartographie des zones à risque par métier & activité et de la zone à risque. Plan stratégique & business model A3 à 5 ans sur la zone à risque. Cartographie de l'ensemble des activités & processus (vue globale) avant d'être d'une opérationnelle des processus. Cette cartographie peut intégrer d'autres données : ENTREPRISE - Fonction Support - DSI. Cartographie des zones à risque et cartographie d'activités de l'entreprise (vue globale) - Fonction Support - DSI. Cartographie des zones à risque et cartographie d'activités de l'entreprise (vue globale) - Fonction Support - DSI.
5 - LIVRABLE	Préciser les données principales connues à risque de la zone des activités opérationnelles et de support. Formaliser le dispositif de gestion des risques.

Etape 5 (page 43)

ETAPE 5 OPTIMISER LE DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES	
1 - OBJECTIFS	Optimiser le dispositif de gestion des risques en effectuant la mise à jour des données et des processus. Relever les éléments des activités opérationnelles de processus en effectuant la constitution des processus proposés au sein de l'entreprise.
2 - PRE-REQUIS	Avoir identifié et cartographié l'ensemble des activités de l'entreprise (vue globale - « l'holistique » - une feuille de papier de dimension A3 par branche ou division). Le périmètre peut être variable en fonction de l'objectif. Disposer d'un état initial de conformité, et de l'objectif à un horizon court terme (performance). Ce document de cadrage doit également comprendre une illustration des principes à suivre en terme d'activités opérationnelles, des zones géographiques, d'organisation ou autres... et des enjeux à maîtriser. Connaître les initiatives, les activités, les produits, les marchés et la stratégie associée de l'entreprise et les modalités de sa mise en œuvre. Appréhender les dispositifs de maîtrise existants (dispositif de contrôle interne et de gestion des risques, et technique de leur organisation). Appréhender le niveau de culture du risque de la zone à risque.
3 - CONTENU DES TRAVAUX À RÉALISER	Relever les éléments caractéristiques de la stratégie de développement et de la mise en œuvre du plan d'affaires de l'entreprise. Formaliser une cartographie des processus pour l'ensemble des activités (vue globale - « l'holistique » - une feuille de papier de dimension A3 par branche ou division). Le périmètre peut être variable en fonction de l'objectif. Localiser les dysfonctionnements existants sur le schéma de description des processus. Ces dysfonctionnements existent en cause de leur déroulement des processus et peuvent être des facteurs de risques. Identifier les zones à risque qui pourraient entraver la réalisation de l'objectif de la zone d'activités/business plan liée de la stratégie de l'entreprise. Valider les risques potentiels, les zones à risque de l'entreprise afin de les hiérarchiser, de leur donner un ordre d'importance. Relever les dispositifs de maîtrise existants dans l'entreprise (gouvernance, charte de fonctionnement, environnement de contrôle, procédures, rapports d'état, qualité, etc.).
4 - BOÎTE À OÙTES D'OUTILS (à compléter pour faciliter les livrables)	Relever les outils existants : cartographie des zones à risque par métier & activité et de la zone à risque. Plan stratégique & business model A3 à 5 ans sur la zone à risque. Cartographie de l'ensemble des activités & processus (vue globale) avant d'être d'une opérationnelle des processus. Cette cartographie peut intégrer d'autres données : ENTREPRISE - Fonction Support - DSI. Cartographie des zones à risque et cartographie d'activités de l'entreprise (vue globale) - Fonction Support - DSI. Cartographie des zones à risque et cartographie d'activités de l'entreprise (vue globale) - Fonction Support - DSI.
5 - LIVRABLE	Préciser les données principales connues à risque de la zone des activités opérationnelles et de support. Formaliser le dispositif de gestion des risques.

Etape 3 (page 39)

ETAPE 3 FAIRE FONCTIONNER UN DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES EFFICACE	
1 - OBJECTIFS	Relever les éléments des activités opérationnelles de processus en effectuant la constitution des processus proposés au sein de l'entreprise. Relever les éléments des activités opérationnelles de processus en effectuant la constitution des processus proposés au sein de l'entreprise. Relever les éléments des activités opérationnelles de processus en effectuant la constitution des processus proposés au sein de l'entreprise. Relever les éléments des activités opérationnelles de processus en effectuant la constitution des processus proposés au sein de l'entreprise.
2 - PRE-REQUIS	Disposer d'un état initial de conformité, et de l'objectif à un horizon court terme (performance). Ce document de cadrage doit également comprendre une illustration des principes à suivre en terme d'activités opérationnelles, des zones géographiques, d'organisation ou autres... et des enjeux à maîtriser. Connaître les initiatives, les activités, les produits, les marchés et la stratégie associée de l'entreprise et les modalités de sa mise en œuvre. Appréhender les dispositifs de maîtrise existants (dispositif de contrôle interne et de gestion des risques, et technique de leur organisation). Appréhender le niveau de culture du risque de la zone à risque.
3 - CONTENU DES TRAVAUX À RÉALISER	Relever les éléments caractéristiques de la stratégie de développement et de la mise en œuvre du plan d'affaires de l'entreprise. Formaliser une cartographie des processus pour l'ensemble des activités (vue globale - « l'holistique » - une feuille de papier de dimension A3 par branche ou division). Le périmètre peut être variable en fonction de l'objectif. Localiser les dysfonctionnements existants sur le schéma de description des processus. Ces dysfonctionnements existent en cause de leur déroulement des processus et peuvent être des facteurs de risques. Identifier les zones à risque qui pourraient entraver la réalisation de l'objectif de la zone d'activités/business plan liée de la stratégie de l'entreprise. Valider les risques potentiels, les zones à risque de l'entreprise afin de les hiérarchiser, de leur donner un ordre d'importance. Relever les dispositifs de maîtrise existants dans l'entreprise (gouvernance, charte de fonctionnement, environnement de contrôle, procédures, rapports d'état, qualité, etc.).
4 - BOÎTE À OÙTES D'OUTILS (à compléter pour faciliter les livrables)	Relever les outils existants : cartographie des zones à risque par métier & activité et de la zone à risque. Plan stratégique & business model A3 à 5 ans sur la zone à risque. Cartographie de l'ensemble des activités & processus (vue globale) avant d'être d'une opérationnelle des processus. Cette cartographie peut intégrer d'autres données : ENTREPRISE - Fonction Support - DSI. Cartographie des zones à risque et cartographie d'activités de l'entreprise (vue globale) - Fonction Support - DSI. Cartographie des zones à risque et cartographie d'activités de l'entreprise (vue globale) - Fonction Support - DSI.
5 - LIVRABLE	Préciser les données principales connues à risque de la zone des activités opérationnelles et de support. Formaliser le dispositif de gestion des risques.

Etape 4 (page 41)

ETAPE 4 AMÉLIORER LA PERFORMANCE DES PROCESSUS	
1 - OBJECTIFS	Relever les éléments des activités opérationnelles de processus en effectuant la constitution des processus proposés au sein de l'entreprise. Relever les éléments des activités opérationnelles de processus en effectuant la constitution des processus proposés au sein de l'entreprise. Relever les éléments des activités opérationnelles de processus en effectuant la constitution des processus proposés au sein de l'entreprise. Relever les éléments des activités opérationnelles de processus en effectuant la constitution des processus proposés au sein de l'entreprise.
2 - PRE-REQUIS	Disposer d'un état initial de conformité, et de l'objectif à un horizon court terme (performance). Ce document de cadrage doit également comprendre une illustration des principes à suivre en terme d'activités opérationnelles, des zones géographiques, d'organisation ou autres... et des enjeux à maîtriser. Connaître les initiatives, les activités, les produits, les marchés et la stratégie associée de l'entreprise et les modalités de sa mise en œuvre. Appréhender les dispositifs de maîtrise existants (dispositif de contrôle interne et de gestion des risques, et technique de leur organisation). Appréhender le niveau de culture du risque de la zone à risque.
3 - CONTENU DES TRAVAUX À RÉALISER	Relever les éléments caractéristiques de la stratégie de développement et de la mise en œuvre du plan d'affaires de l'entreprise. Formaliser une cartographie des processus pour l'ensemble des activités (vue globale - « l'holistique » - une feuille de papier de dimension A3 par branche ou division). Le périmètre peut être variable en fonction de l'objectif. Localiser les dysfonctionnements existants sur le schéma de description des processus. Ces dysfonctionnements existent en cause de leur déroulement des processus et peuvent être des facteurs de risques. Identifier les zones à risque qui pourraient entraver la réalisation de l'objectif de la zone d'activités/business plan liée de la stratégie de l'entreprise. Valider les risques potentiels, les zones à risque de l'entreprise afin de les hiérarchiser, de leur donner un ordre d'importance. Relever les dispositifs de maîtrise existants dans l'entreprise (gouvernance, charte de fonctionnement, environnement de contrôle, procédures, rapports d'état, qualité, etc.).
4 - BOÎTE À OÙTES D'OUTILS (à compléter pour faciliter les livrables)	Relever les outils existants : cartographie des zones à risque par métier & activité et de la zone à risque. Plan stratégique & business model A3 à 5 ans sur la zone à risque. Cartographie de l'ensemble des activités & processus (vue globale) avant d'être d'une opérationnelle des processus. Cette cartographie peut intégrer d'autres données : ENTREPRISE - Fonction Support - DSI. Cartographie des zones à risque et cartographie d'activités de l'entreprise (vue globale) - Fonction Support - DSI. Cartographie des zones à risque et cartographie d'activités de l'entreprise (vue globale) - Fonction Support - DSI.
5 - LIVRABLE	Préciser les données principales connues à risque de la zone des activités opérationnelles et de support. Formaliser le dispositif de gestion des risques.

1.2.2 Etape 1 : Connaître les zones à risques

Les objectifs

- ▶ Recenser les activités opérationnelles génératrices de dysfonctionnements majeurs induisant des risques ;
- ▶ Identifier et hiérarchiser les principales zones à risques qui pourraient remettre en cause l'atteinte des objectifs de l'entreprise ;
- ▶ Esquisser « l'architecture » du dispositif de gestion des risques (positionner les différents éléments qui vont composer le dispositif).

Il s'agit d'un travail préparatoire à conduire avec les principaux responsables opérationnels et responsables des fonctions support concernés, bien évidemment les interlocuteurs à mettre dans la boucle seront différents d'une entreprise à l'autre. Acquérir une sorte « d'intimité » avec l'entreprise grâce à la connaissance des marchés, des produits, des modalités d'exécution (production interne et sous-traitance), des modalités de supervision est indispensable. Cette intimité doit être formalisée pour qu'elle soit partageable avec les différents interlocuteurs et puisse faciliter les arbitrages le moment venu.

Au cours de cette étape on cherchera principalement à :

- identifier et localiser les processus qui génèrent les principales zones à risques et sont sources de risques et qui pourraient remettre en cause l'atteinte des objectifs de l'entreprise. C'est pour cette raison que l'en-

semble des activités doit être passé en revue, selon une démarche « *top-down* ». Cette revue va permettre de localiser les enjeux, de définir la granularité des travaux et donc le niveau d'effort qu'il conviendra de mettre en œuvre.

- capter les points critiques à traiter, les contraintes liées à la situation et aux pratiques existantes et les différentes demandes des opérationnels pour esquisser l'architecture des dispositifs à mettre en place. Cette architecture sera complétée et détaillée lors de l'étape suivante - étape2 « *implémenter un dispositif de gestion des risques* ».

Le livrable

Le livrable comporte les chapitres suivants :

- Chapitre 1 : la présentation des couples produits - marchés et des axes de développement de ou des entités.
- Chapitre 2 : la présentation des enjeux financiers issus des caractéristiques des activités et du modèle économique.
- Chapitre 3 : la cartographie globale des activités et des zones de risques : les dysfonctionnements majeurs seront localisés sur cette cartographie. C'est une vue globale d'« *hélicoptère* » des activités dont le découpage est propre à l'entité. Pour des entités de taille moyenne la représentation doit être assurée sur une feuille de papier de format A3.
- Chapitre 4 : la synthèse des dispositifs existants et une esquisse des dispositifs à mettre en place.

BOÎTE À IDÉES D'OUTILS

Les outils de l'étape 1 se trouvent
en page 55.

ETAPE 1 CONNAITRE LES ZONES A RISQUES

1 - OBJECTIFS	- Recenser les activités opérationnelles génératrices de dysfonctionnements majeurs induisant des risques ; - Identifier et hiérarchiser les principales zones à risques qui pourraient remettre en cause l'atteinte des objectifs de l'entreprise ; - Esquisser « l'architecture » du dispositif de gestion des risques (positionner les différents éléments qui vont composer le dispositif).
2 - PRE-REQUIS	- Disposer du document de cadrage formalisé lors de l'étape 0, avec la description de l'objectif immédiat (la conformité), et de l'objectif à un horizon court terme (performance). Ce document de cadrage doit également comprendre une indication du périmètre à couvrir (en terme d'activités opérationnelles, de zones géographiques, d'organisation ou entités...) et des enjeux à maîtriser. - Connaître les métiers, les activités, les produits, les marchés et la stratégie associée de l'entreprise et les modalités de sa mise en œuvre. - Répertoire les dispositifs de maîtrise existants: dispositifs de contrôle interne et de gestion de risques, et historique de leur implantation. - Apprécier le niveau de culture du risque du ou des entités.
3 - CONTENU DES TRAVAUX A REALISER (Quoi faire pour atteindre les objectifs de l'étape?)	- Formaliser les éléments caractéristiques de la stratégie de développement et de la mise en oeuvre du plan d'affaires de l'entreprise. - Formaliser une cartographie des processus pour l'ensemble des activités (vue globale « d'hélicoptère » : une feuille de papier de dimension A3 par branche ou division). Le périmètre peut être variable en fonction de l'objectif. - Localiser les dysfonctionnements récurrents sur le schéma de description des processus. Ces dysfonctionnements remettent en cause le bon déroulement des processus et peuvent être des facteurs de risques. - Identifier les zones à risques qui pourraient entraver la réalisation du budget et du plan d'affaires/business plan issu de la stratégie de l'entreprise. - Valoriser les impacts potentiels des zones à risques de l'entreprise afin de les hiérarchiser, de leur donner un ordre d'importance. - Recenser les dispositifs de maîtrise existants dans l'entreprise : gouvernance, charte de fonctionnement, environnement de contrôle, procédure, rapports d'audit, qualité...
4 - BOITE A IDEES D'OUTILS (Utilisés pour fabriquer les livrables)	- Business model : caractéristiques et enjeux par métier & activités sur la ou les entités. - Plan stratégique & business models à 3 / 5 ans sur la ou les entités. - Cartographie de l'ensemble des activités de l'entreprise (vision globale obtenue à partir d'une représentation des processus). Cette cartographie peut intervenir à différents niveaux : ENTITE - BU - Fonction Support - DAF. - Localisation des zones à risques et construction d'un Premier Univers des zones à risques : cartographie métiers/zones à risques
=> Recensement des principales zones à risques de la ou des entités générées par les activités opérationnelles et de support Formalisation possible du livrable de l'étape 1 :	
5 - LIVRABLE	- Chapitre 1 : présentation des activités - des couples produits - marchés - des axes de développement - des axes de désengagements de ou des entités. - Chapitre 2 : présentation des enjeux financiers issus des caractéristiques des activités et du modèle économique. - Chapitre 3 : la cartographie globale des activités et des zones de risques : les dysfonctionnements majeurs seront localisés sur cette cartographie. C'est une vue globale « hélicoptère » des activités dont le découpage est propre à l'entité. Pour des entités moyennes la représentation est assurée sur une feuille de papier de dimension A3 (420 x 297 mm). - Chapitre 4 : la synthèse des dispositifs existants et une esquisse des dispositifs à mettre en place.

1.2.3 Etape 2 : Implémenter un dispositif de gestion des risques

Les objectifs

- ▶ Approfondir la connaissance des activités opérationnelles du périmètre en affinant la modélisation des processus préparée au cours de l'étape 1 ;
- ▶ Identifier les processus qui seront considérés comme « critiques » ;
- ▶ Définir le plan de déploiement du dispositif de gestion des risques et le mettre en œuvre ;
- ▶ Formaliser le contenu de ce dispositif au sein du cadre organisationnel : son fonctionnement ainsi que les ressources humaines, techniques et financières, requises pour assurer la pérennité du fonctionnement.

Au cours de cette étape on cherchera principalement à :

- construire une première cartographie des risques sur la base de la connaissance affinée des activités des entités. Cette connaissance affinée porte sur les processus d'exécution identifiés lors de l'étape précédente ;
- localiser les processus « critiques » pour dimensionner les ressources à mobiliser et le contenu du dispositif de gestion des risques à mettre en place ;
- définir et mettre en œuvre un plan de déploiement de ce dispositif, de façon à s'assurer qu'en fin de cette étape 2 le dispositif sera en état de marche conformément à ce qui a été planifié ;

- définir et documenter :
 - le dispositif de gestion des risques, et notamment son mode de fonctionnement, les processus à surveiller et l'architecture des différents composants qui formeront le dispositif ;
 - le cadre organisationnel sur lequel va s'appuyer le fonctionnement de ce dispositif ;
 - les moyens humains et techniques requis pour assurer la pérennité du fonctionnement.

Le livrable

Le livrable comporte les chapitres suivants :

- Chapitre 1 : les risques majeurs issus de la cartographie des risques (y compris les actions de maîtrise/traitements définis le cas échéant),
- Chapitre 2 : les processus « critiques » : ces processus sont déduits de la matrice Processus/Risques, produit présent.
- Chapitre 3 : la description du dispositif cible visant à protéger les processus « critiques » (qui comprend notamment l'architecture des différents composants) - cela dépasse largement l'organisation qui n'est qu'une des composantes du dispositif.
- Chapitre 4 : une première esquisse de la politique de gestion des risques ; l'ensemble de risques considérés comme « inacceptables » par la direction constitue la première politique de gestion des risques. Des plans d'actions/de maîtrise sont définis et déployés pour réduire/transférer/supprimer le risque.

BOÎTE À IDÉES D'OUTILS

Les outils de l'étape 2 se trouvent
en page 75.

ETAPE 2 IMPLEMENTER UN DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES

1 - OBJECTIFS	- Approfondir la connaissance des activités opérationnelles du périmètre en affinant la modélisation des processus préparée au cours de l'étape 1 ; - Identifier les processus qui seront considérés comme « critiques » ; - Définir le plan de déploiement du dispositif et le mettre en œuvre ; - Formaliser le contenu du dispositif au sein du cadre organisationnel : le fonctionnement, les ressources humaines, techniques et financières, le déroulement du dispositif de gestion des risques requis pour assurer la pérennité du fonctionnement.
2 - PRE-REQUIS	- Avoir rassemblé et synthétisé l'existant en matière de : (i) objectifs stratégiques et opérationnels de l'entité, (ii) représentation activités-métiers/unités/processus, (iii) documentation des procédures de gestion des risques et de contrôle interne, (iv) modèle économique de l'entité, (v) représentation de l'organisation générale de l'entité. - Disposer d'une vision formalisée et documentée (vue globale « d'hélicoptère ») des zones de risques (et des dysfonctionnements avérés) au regard du modèle économique et des processus de l'organisation. (la vocation du modèle économique est d'identifier les enjeux financiers liés aux dysfonctionnements/risques des processus, l'entité pourra ainsi identifier les processus qui seront considérés comme « critiques »). - Avoir identifié et confirmé un ou plusieurs sponsors. - Avoir décidé du référentiel (AMF, COSO II, ISO...) sur lequel l'entité va s'appuyer lors de la construction du dispositif.
3 - CONTENU DES TRAVAUX A REALISER (Quoi faire pour atteindre les objectifs de l'étape?)	- Définir le périmètre couvert par le dispositif (Entités, Activités/Métiers, Processus). - Définir les attentes du dispositif : c'est-à-dire les objectifs recherchés par l'organisation et les apports potentiels du dispositif pour les différents acteurs (i.e. ce qu'ils peuvent en attendre en plus du simple respect de la réglementation/recommandations). - Définir les fonctions (i.e. acteurs) qui vont participer activement à la vie du dispositif, ainsi que leurs rôles respectifs. Identifier les facteurs clés favorisant l'adhésion des acteurs et la pérennisation du dispositif. - Affiner la vision documentée des processus qui sera reprise dans le cadre de l'exercice de cartographie des risques; - Définir la méthodologie de cartographie des risques et les outils associés : démarche top-down/bottom-up, échelles, entretiens / ateliers, univers des risques... - Dérouler la méthodologie et produire une première cartographie des risques (la cartographie des risques est définie ici comme une analyse et une hiérarchisation des risques de l'organisation). La présenter / valider auprès de la direction qui décide de « l'inacceptabilité » de certains risques (la prise de risque est considérée comme trop élevée et doit être contenue/réduite) les risques sont considérés comme majeurs ou critiques. Des plans d'actions seront élaborés immédiatement sur les risques majeurs (non couverts par un mécanisme de protection existant). - Adosser / localiser les risques majeurs au sein des processus qui deviennent dès lors « critiques ». Cette attribution se fera en désignant le responsable du processus comme propriétaire du risque et de son plan de maîtrise (cette association va permettre de constituer une matrice des processus et des risques). - Documenter l'architecture des différents composants du dispositif (notamment les processus d'identification, d'analyse, de traitement et de suivi des risques, ainsi que les outils et les forums clés), et le cadre organisationnel. La composante pilotage du dispositif peut déjà être abordée à ce stade, mais en réalité elle sera précisée et arrêtée dans l'étape 3. - Elaborer un plan de déploiement pour mettre en œuvre le dispositif de façon progressive (définition d'un phasing des opérations). NB : le sponsor et l'équipe projet ont été définis au cours de l'étape 0, bien évidemment des contraintes nouvelles peuvent venir le modifier. - Lancer et réaliser le déploiement. - Suivre le correct déroulement du déploiement et le respect du planning et des objectifs. Corriger les anomalies/dysfonctionnements le cas échéant.
4 - BOITE A IDEES D'OUTILS (Utilisés pour fabriquer les livrables)	- « Univers des risques » affiné. - Méthodologie de cartographie des risques (guide d'entretien, fiche de risque, échelles de hiérarchisation ou d'évaluation des risques, plans d'actions...). Chacun de ces composants constitue un outil qui est présent dans le chapitre relatif à la boîte à idées d'outils. - Matrices des Processus et des Risques : à chaque processus ont été rattachés un certain nombre de risques (le niveau de précision de ces matrices dépend de la granularité attendue par l'organisation). - Première Cartographie des risques. - Plan de déploiement du dispositif de gestion des risques.
=> Installation et Mise en fonctionnement du dispositif de gestion des risques Formalisation possible du livrable de l'étape 2 :	
5 - LIVRABLE	- Chapitre 1 : les risques majeurs issus de la cartographie des risques (y compris les actions de maîtrise/traitement définies le cas échéant). - Chapitre 2 : les processus « critiques » : ces processus sont déduits de la matrice Processus/Risques qui fait partie des outils présentés. - Chapitre 3 : la description du dispositif cible visant à protéger les processus « critiques » (qui comprend notamment l'architecture des différents composants) - cela dépasse largement l'organisation qui n'est qu'une des composantes du dispositif. - Chapitre 4 : une première esquisse de la politique de gestion des risques; l'ensemble des risques considérés comme « inacceptables » par la direction constitue la première politique de gestion des risques. Des plans d'actions / de maîtrise sont définis et déployés pour réduire/transférer/supprimer le risque.

1.2.4 Etape 3 : Faire fonctionner un dispositif de gestion des risques efficace

Les objectifs

- ▶ Vérifier que les zones à risques sont connues et que les actions de maîtrises sont organisées ;
- ▶ Exécuter des auto-évaluations et consolider les résultats ;
- ▶ Apprécier la maturité du déploiement et la pertinence des plans d'actions mis en place ;
- ▶ Etablir et déployer, le cas échéant, de nouveaux plans d'actions (sur la base des résultats des auto-évaluations).

Au cours de cette étape on cherchera principalement à :

- vérifier que le dispositif de gestion des risques mis en œuvre à l'étape précédente est conforme aux recommandations en vigueur et respecte les exigences du référentiel retenu,
- apprécier l'efficacité du dispositif mis en œuvre : cette appréciation portera principalement sur la précision des objectifs du dispositif de gestion et son niveau d'alignement par rapport à ses objectifs, la connaissance par les opérationnels des risques définis par la direction générale comme acceptables, la maîtrise des risques potentiels majeurs, l'identification des zones de danger, l'analyse et l'exploitation des risques

survenus, la mise en place éventuelle d'actions correctrices, le reporting permettant au comité d'audit d'exercer ses diligences et aux dirigeants de prendre les bonnes dispositions,

- mettre en place une composante « *pilotage du dispositif de gestion des risques* » : le monitoring de la mise en œuvre opérationnelle, va permettre de faire évoluer progressivement le dispositif de gestion des risques (mis en place à l'étape précédente). Il va permettre de mesurer le degré de maturité des équipes et de proposer au sponsor de passer d'un strict objectif de conformité à un objectif de performance opérationnelle.

Le livrable

Le livrable comporte les chapitres suivants :

- Chapitre 1 : le résultat des campagnes d'auto-évaluation qui serviront de base à l'actualisation de la cartographie des risques,
- Chapitre 2 : l'évaluation de l'efficacité de la gestion des risques processus par processus (analyse du positionnement du dispositif actuel et des résultats qu'il produit par rapport aux objectifs qui lui sont assignés et accessoirement par rapport aux exigences du référentiel),
- Chapitre 3 : le plan d'actions de progrès associé. Ce plan est décliné par activités et processus par processus. Il a le même périmètre que le document précédent.

BOÎTE À IDÉES D'OUTILS

Les outils de l'étape 3 se trouvent
en page 93.

ETAPE 3

FAIRE FONCTIONNER UN DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES EFFICACE

1 - OBJECTIFS	- Vérifier que les zones à risques sont connues et que les actions de maîtrises sont organisées ; - Exécuter des auto-évaluations et consolider les résultats ; - Apprécier la maturité du déploiement et la pertinence des plans d'actions mis en place ; - Etablir et déployer des plans d'actions (sur la base des résultats des auto-évaluations)
2 - PRE-REQUIS	- Disposer d'un cadre organisationnel (1ère composante) précisant notamment les rôles et responsabilités des acteurs, la politique de gestion des risques ainsi que le système d'information qui permet la diffusion en interne de l'information relative aux risques. - Disposer d'un processus de gestion des risques (2ème composante) comprenant les étapes d'identification, d'analyse et de traitement des risques. - Disposer d'une ébauche du pilotage ou monitoring en continu du dispositif (3ème composante).
3 - CONTENU DES TRAVAUX A REALISER (Quoi faire pour atteindre les objectifs de l'étape?)	- Préciser et arrêter les constituants de la composante pilotage du dispositif (esquissée à l'étape précédente) de manière à pouvoir mettre en évidence les écarts par rapport aux exigences de la réglementation et aux recommandations du référentiel retenu (conformité) et aux objectifs à atteindre (efficacité). Les attentes vis-à-vis de l'auto-évaluation et des revues seront notamment précisées. Les rôles et responsabilités des acteurs participant à cette composante seront en cohérence avec ceux définis dans le cadre organisationnel (1ère composante) et affinés si nécessaire. - Actualiser régulièrement (selon une fréquence à définir) les couples (matrices) Process-Risques notamment par l'analyse des dysfonctionnements qui sont intervenus au cours de la période (3 mois, 6 mois, 12 mois) et remettre à jour les processus « critiques » (ceux qui sont impactés par les risques majeurs). - Construire et proposer des plans d'actions avec le propriétaire de risques en prenant en compte le coût de la mise en œuvre et la réduction escomptée. Faciliter la discussion entre tous les acteurs de la maîtrise des risques. - Adosser des indicateurs de performance aux sources / facteurs de risques afin de détecter la réalisation de ces derniers. - Mettre en œuvre les questionnaires d'auto-évaluations incluant le volet gestion des risques. La mise en œuvre de ces questionnaires d'auto-évaluation doit tenir compte de la culture de l'organisation, de ses caractéristiques et du degré de sensibilisation du personnel. L'équipe projet intégrera des opérationnels pour élaborer ces questionnaires qui se focaliseront sur les enjeux de l'organisation; Si nécessaire, un test sur une entité pilote volontaire sera effectué avant généralisation; la démarche pourra être accompagnée sur le terrain par l'équipe projet ou des relais préalablement formés. En rythme de croisière, ces campagnes d'auto-évaluation seront lancées régulièrement selon une fréquence à définir (annuelle ?) dans le cadre d'une organisation pérenne, le contenu des questionnaires étant actualisé. - Définir puis mettre en œuvre les plans d'actions destinés à pallier les faiblesses mises en évidence par les auto-évaluations. - Suivre le déroulement de ces plans d'actions. - Baser les plans d'audit et leurs objectifs sur les risques majeurs et les processus « critiques ». - Réaliser les audits et formaliser les résultats (y compris la revue des questionnaires d'auto-évaluation remplis par les entités). - Evaluer l'efficacité du dispositif sur la base des auto-évaluations, des plans d'actions qui en découlent et des plans d'audit. - Identifier le(s) plan(s) d'actions de progrès destiné(s) à améliorer l'efficacité du dispositif de gestion des risques. - Communiquer sur les résultats obtenus auprès des parties prenantes au dispositif de gestion des risques.
4 - BOITE A IDEES D'OUTILS (Utilisés pour fabriquer les livrables)	- Questionnaire d'Auto-Evaluation Niveau ENTITE - Questionnaire d'Auto-Evaluation Niveau PROCESSUS FINANCIERS - Cartographie des risques - Activité Service - Cartographie des risques - Activité Industrielle - Fiche de risques avec plan d'actions associé - Appréciation du niveau d'efficacité du dispositif (radars, KPI,...) - Reporting de suivi de l'efficacité du dispositif de maîtrise des risques
=> Les prises de risques sont maîtrisées et « <i>monitorées</i> » Formalisation possible du livrable de l'étape 3 :	
5 - LIVRABLE	- Chapitre 1 : le résultat des campagnes d'auto-évaluation serviront de base à l'actualisation de la cartographie des risques, - Chapitre 2 : l'évaluation de l'efficacité de la gestion des risques processus par processus (analyse du positionnement du dispositif actuel et des résultats qu'il produit par rapport aux objectifs qui lui sont assignés et accessoirement par rapport aux exigences du référentiel). - Chapitre 3 : le plan d'actions de progrès associé. Ce plan est décliné par activités et processus par processus. Il a le même périmètre que le document précédent.

1.2.5 Etape 4 : Améliorer la performance opérationnelle des processus

Les objectifs

- ▶ Créer un référentiel des processus opérationnels et de support ;
- ▶ Définir et actualiser les objectifs d'améliorations de l'exécution des processus ;
- ▶ Optimiser le fonctionnement des processus et les rendre plus efficace sur le périmètre défini ;
- ▶ Implémenter des indicateurs de mesure de la performance des processus ;
- ▶ Suivre périodiquement l'évolution de la performance des activités des processus et le niveau d'exposition aux risques.

Nous sommes, lors du démarrage de cette étape, à la charnière entre un dispositif dont la finalité essentielle est la conformité aux réglementations et le lancement d'une opération de transformation dont la finalité est l'amélioration de la performance opérationnelle couvrant (la prise de risques, les dysfonctionnements, l'efficacité des processus).

Le démarrage de cette transformation est largement facilité ou rendu possible par l'approche qui a été conduite lors des étapes précédentes notamment par une approche totalement fondée sur la connaissance formalisée des activités et de leurs processus associés. Ainsi, il a été formalisé et partagé les processus « critiques » qui sont ceux qui généreront des risques vitaux pour l'entreprise. Cette approche a préparé les équipes à l'utilisation du processus comme support de la transformation et comme connaissance du fonctionnement transversal de l'entreprise.

Au cours de cette étape on cherchera principalement à :

- Créer un référentiel des processus. Ce référentiel correspond à une connaissance affinée de celle acquise

lors des étapes précédentes. Il est nécessaire pour rechercher les activités, les règles de gestion, les modes opératoires qui doivent faire l'objet d'une évolution et pour traiter les dysfonctionnements,

- définir les objectifs d'amélioration recherchés. Cette amélioration peut couvrir des dimensions différentes comme par exemple : la diminution des délais de facturation, la diminution de délais d'encaissement, la diminution du nombre d'avoir clients, la sécurisation de l'information comptable et financière périodique, l'émission systématique de bons de commande pour tout achat,
- réduire les dysfonctionnements,
- localiser les processus et des actions sur lesquels doivent porter les plans d'actions qui vont améliorer les modalités d'exécution des activités opérationnelles. Il s'agira de conforter et de pérenniser le système mis en place en travaillant sur l'amélioration des processus,
- suivre périodiquement les améliorations : la mise en place d'un monitoring notamment en définissant des critères de mesure de la performance au niveau des processus. C'est le positionnement de quelques KPI qui vont permettre de mesurer l'efficacité de la transformation en cours en fixant une valeur de référence T0 et en les évaluant selon une périodicité mensuelle ou trimestrielle.

Le livrable

Le livrable comporte les chapitres suivants :

- Chapitre 1 : les objectifs d'amélioration de la performance prévus,
- Chapitre 2 : le référentiel des processus du périmètre concerné,
- Chapitre 3 : les dysfonctionnements à éliminer et les actions correctrices à engager,
- Chapitre 4 : les plans d'action qui sera(seront) élaboré(s) et le planning associé,
- Chapitre 5 : le plan de suivi des améliorations : les KPI sur les processus du périmètre de la transformation.

BOÎTE À IDÉES D'OUTILS

Les outils de l'étape 4 se trouvent en page 125.

ETAPE 4 AMELIORER LA PERFORMANCE DES PROCESSUS

1 - OBJECTIFS	- Créer un référentiel des processus opérationnels et de support ; - Définir et actualiser les objectifs d'améliorations de l'exécution des processus ; - Optimiser le fonctionnement des processus et les rendre plus efficace sur le périmètre défini ; - Implémenter des indicateurs de mesure de la performance des processus ; - Suivre périodiquement l'évolution de la performance des activités des processus et le niveau d'exposition aux risques.
2 - PRE-REQUIS	- Disposer d'un cadre organisationnel actualisé décrivant l'ensemble du dispositif de gestion des risques - Connaître les résultats de la mesure de l'efficacité du dispositif de gestion des risques - Impliquer fortement les managers opérationnels (de support) sur le niveau de la performance de leur processus
3 - CONTENU DES TRAVAUX A REALISER (Quoi faire pour atteindre les objectifs de l'étape?)	- Définir les objectifs d'améliorations recherchés permettant de fiabiliser / d'optimiser l'atteinte de la stratégie - afin de disposer de processus opérationnels/ supports performants. - Localiser (scoping) les processus et les actions sur lesquels doivent porter les plans d'actions qui vont améliorer les modalités d'exécution des activités opérationnelles. - Affiner la connaissance des processus opérationnels en décrivant les activités qui en assurent le fonctionnement. Pour ce faire, il faut s'appuyer sur les travaux qui ont été réalisés lors de l'étape 2. - Définir un référentiel de performance des processus en sélectionnant les instruments de mesure adaptés (KPI, autres...). - Mettre en place les indicateurs pour (i) s'assurer du maintien de la conformité et (ii) mesurer le « coût » (nombres de contrôles, nombre de contrôles automatiques, nombre de personnes impliquées, nombre de reportings mis en place et temps nécessaire pour les produire, ...), (iii) mesurer les résultats : performance et efficacité. - Identifier les actions correctrices à mettre en place pour réduire les dysfonctionnements et corriger l'exécution en fonction des objectifs d'amélioration et du niveau de risque défini par les dirigeants.
4 - BOITE A IDEES D'OUTILS (Utilisés pour fabriquer les livrables)	- Référentiel des Processus : achats et approvisionnements - Référentiel des processus : RH - Transformation du processus - Emission des bons de commande - Le suivi de la performance des processus - KPI - Coté processus clients - Le suivi de la performance des processus - KPI - Coté processus achats, approvisionnements - Tableau de bord de suivi des Risques - Dysfonctionnements - Plans d'actions
=> Processus robustes et performants au service de la performance et de la prise de risques Formalisation possible du livrable de l'étape 4 :	
5 - LIVRABLE	- Chapitre 1 : les objectifs d'amélioration de la performance. - Chapitre 2 : le référentiel des processus du périmètre concerné. - Chapitre 3 : les dysfonctionnements à éliminer et les actions correctrices à engager. - Chapitre 4 : les plans d'actions qui sera (seront) élaboré(s) et le planning associé. - Chapitre 5 : le plan de suivi des améliorations : les KPI sur les processus du périmètre de la transformation.

1.2.6 Etape 5 : Optimiser le dispositif de gestion des risques

Les objectifs

- ▶ Simplifier voire alléger les processus matures et maîtrisés afin d'en accroître l'efficacité ;
- ▶ Maîtriser la prise de risques tout en optimisant les moyens techniques, humains et financiers ;
- ▶ Intégrer le dispositif de gestion des risques dans tous les projets de l'entreprise.

Pour atteindre la conformité réglementaire, un travail en mode projet a été conduit qui s'est ensuite transformé en un dispositif en mode «*pérenne*» avec des ressources qui sont devenues permanentes. En parallèle ou consécutivement, il a été engagé des travaux visant à l'amélioration de l'exécution des processus qui ont conduit à diminuer les dysfonctionnements de certaines des activités des processus et à permettre la prise de risques raisonnée.

Au cours de cette étape on cherchera principalement à

- localiser les activités sur lesquelles les mécanismes de précautions peuvent être allégés,

- permettre de réduire l'effort global ou de le concentrer sur des sujets très particuliers du fait du contexte économique. Le dispositif de maîtrise des risques qui est maintenant efficace doit être rendu encore plus efficient dans la continuité des analyses de zones de risques et des points de dysfonctionnement débütées dès l'étape 1, et optimisées dans les étapes suivantes.

Le livrable

Le livrable comporte les chapitres suivants :

- Chapitre 1 : revue des processus pour vérifier que les processus définis comme «*critiques*» sont toujours les mêmes.
- Chapitre 2 : suivi de l'évolution de la maturité du dispositif de gestion des risques et revue des plans d'actions. Analyse et recherche des axes de simplification à proposer en travaillant sur l'allègement des dispositifs qui ne concernent pas des processus «*critiques*».
- Chapitre 3 : introduction de l'axe informatique comme axe de progrès. Identification des doubles protections et identification des impacts métiers des risques informatique. Appréciation du niveau de maîtrise de ces risques informatiques.

BOÎTE À IDÉES D'OUTILS

Les outils de l'étape 5 se trouvent en page 137.

ETAPE 5 OPTIMISER LE DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES

1 - OBJECTIFS	- Simplifier voire alléger les processus matures et maîtrisés afin d'en accroître l'efficacité, - Maîtriser la prise de risques tout en optimisant les moyens techniques, humains et financiers ; - Intégrer le dispositif de gestion des risques dans tous les projets de l'entreprise ;
2 - PRE-REQUIS	- Avoir atteint l'efficacité du dispositif, mise en évidence par une évaluation interne et/ou externe avec pilotage de plans d'action (orientés « conformité »). - Disposer d'un référentiel de process et d'un référentiel de risques. - Les sponsors maintiennent le « momentum » (pas de remise en cause de l'efficacité) mais demandent une optimisation.
3 - CONTENU DES TRAVAUX A REALISER (Quoi faire pour atteindre les objectifs de l'étape?)	- Evaluer le « coût » du dispositif de gestion des risques pendant sa phase « projet » et aujourd'hui dans sa phase « pérenne » : coûts internes (temps dédié par les contributeurs, outils mis en place, ...) et coûts externes d'accompagnement. - Définir des indicateurs pour (i) s'assurer du maintien de la conformité et (ii) mesurer le « coût » (nombre de contrôles, nombre de contrôles automatiques, nombre de personnes impliquées, nombre reportings mis en place et temps nécessaire pour les produire, ...) (iii) mesurer les résultats : au niveau de la performance et de l'efficacité. - Revoir les risques et leur niveau de criticité (préalablement définis au cours des étapes précédentes) et actualiser les couples Process / Risques (revue au cours de l'étape 3). Cette revue permet de traduire les points d'amélioration de la performance qui ont été obtenus suite à l'étape précédente. De facto les points d'amélioration sont localisés et seront pris en compte lors des plans d'actions visant à rechercher une meilleure efficacité. - Revoir la pertinence des arbitrages Risques / Assurances / Contrôle interne (ceux effectués au cours de l'étape 2). - Identifier, avec les responsables de processus, pour les processus qui ont fait l'objet, lors de l'étape 4, de simplification ou de transformation, les actions de simplification des actions de maîtrise qui peuvent être mises en place : coté métier - coté application informatique. - Localiser les contrôles « embarqués » dans les applications et vérifier s'ils ne sont pas en doublon avec des contrôles « métiers ». - Revoir le cadre organisationnel (celui mis en place lors de l'étape 2) et l'actualiser. - Actualiser / Optimiser / Simplifier les dispositifs de gestion des Risques (et les contrôles associés) et ce dans le cadre d'une démarche intégrée de type GRC.
4 - BOITE A IDEES D'OUTILS (Utilisés pour fabriquer les livrables)	- Matrice Processus / Risques revue : revoir si les processus identifiés comme « critiques » le sont toujours et s'il n'y en a pas d'autres. - Evolution de la maturité du dispositif de maîtrise des risques. - Impact métiers du risque informatique : cas RH-Paie.
=> Prise de risques efficace, moyens associés optimisés Formalisation possible du livrable de l'étape 5 :	
5 - LIVRABLE	- Chapitre 1 : revue des processus pour vérifier que les processus qui sont « critiques » sont toujours les mêmes. - Chapitre 2 : suivi de l'évolution de la maturité du dispositif de gestion des risques et revue des plans d'actions. Analyse et recherche des axes de simplification à proposer en travaillant sur l'allègement des dispositifs qui ne concernent pas des processus « critiques ». - Chapitre 3 : introduction de l'axe informatique comme axe de progrès. Intégration des doubles protections et identification des impacts métiers de risque informatique. Appréciation du niveau de maîtrise de ces risques informatiques.

1.3 LES FAMILLES D'OUTILS

Pour mettre en œuvre les évolutions et transformations organisées en six étapes que nous venons de décrire, nous avons constitué une boîte à idées d'outils. Nous avons structuré cette boîte à idées d'outils autour de cinq familles d'outils couvrant :

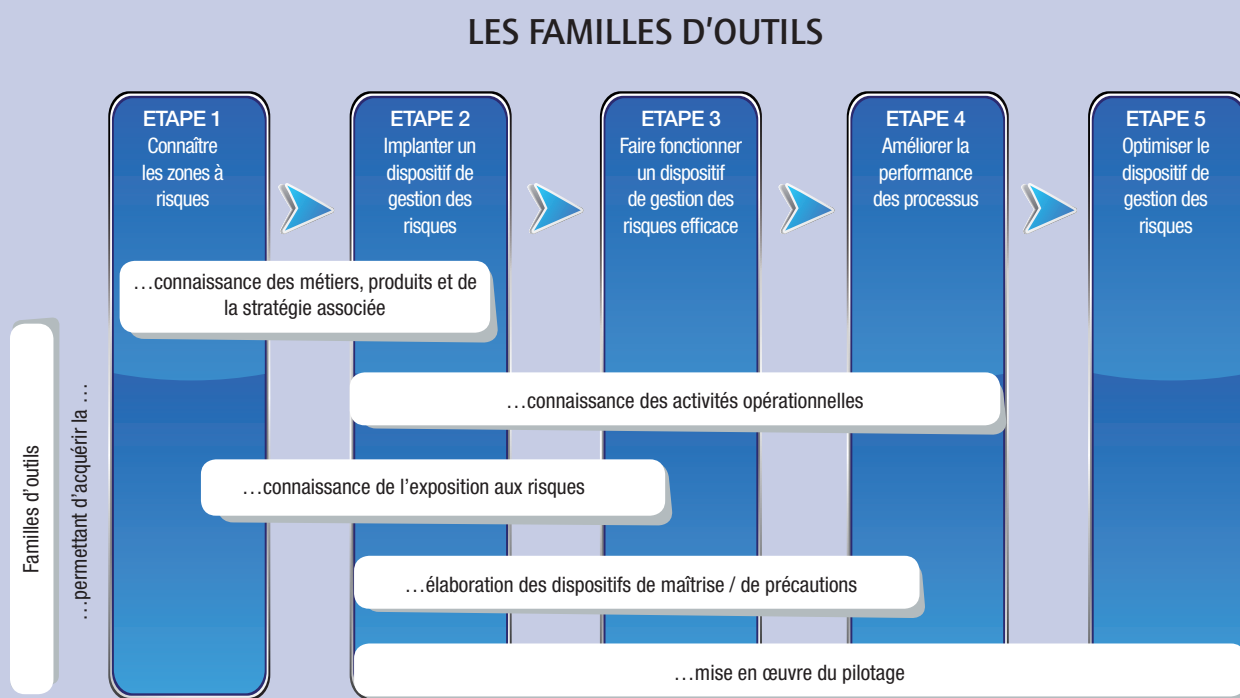
- la connaissance des métiers et de la stratégie associée,
- la connaissance des processus opérationnels et supports, la connaissance des risques,
- les dispositifs de maîtrise,
- le pilotage ou le monitoring.

Ces cinq familles qui correspondent aux cinq grands thèmes techniques qui doivent être maîtrisés, ont été réparties au sein des cinq étapes (rectangle gris) que nous avons décrites précédemment comme le montre la Figure 7 présentée ci-dessous.

Dans les pages qui suivent, nous faisons, pour chacune de ces familles d'outils, un focus particulier sur :

- leurs apports,
- les difficultés rencontrées lors de la mise en place,
- la liste des outils qui sont présentés et l'utilisation de
- l'outil en mode pérenne.

FIGURE 7



1.3.1 La connaissance des marchés, des produits et de la stratégie de développement associée

Cette connaissance constitue un des éléments clés des travaux et va permettre rapidement de (i) comprendre le ou les marchés, le ou les produits, la ou les activités (recherche, production, sous-traitance, distribution) mais aussi de (ii) mesurer les enjeux en termes économiques par quelques chiffres clés que l'on trouve essentiellement dans les reporting opérationnels et financiers et enfin (iii) d'en apprécier les enjeux en terme de ressources humaines concernant leur localisation et leur évolution.

Les apports de cette pratique

Elle permet de localiser et prendre en compte les enjeux commerciaux, industriels, économiques et de procéder aux arbitrages lors de la construction ou de l'évolution des dispositifs existants, et aussi lors de l'introduction de la dimension de la gestion des risques. C'est la garantie de la pertinence d'un dispositif de gestion des risques avec des traitements particuliers pour des processus qui sont porteurs de risques spécifiques et ponctuels avec des niveaux de criticité importants pour l'entité.

Les difficultés rencontrées

Deux difficultés sont habituellement rencontrées :

- la confidentialité des informations : notamment celles relatives à la stratégie d'évolution des couples produits-marchés qui peuvent comporter des restrictions dans leur diffusion ;
- la sélection des informations « utiles » : les informations internes relatives donnant aux marchés, aux produits, à la performance d'exécution sont nombreuses et leur sélection est délicate.

Les membres du groupe de travail expliquent rencontrer ces deux difficultés, et attirent l'attention sur le temps à passer pour agréger ces informations car elles ne sont pas forcément disponibles selon l'arborescence recherchée (les outils d'infocentre / business intelligence en place facilitent l'agrégation recherchée mais la connaissance imprécise des structures de données constitue une difficulté à ne pas sous-estimer).

Les outils

Ce sont avant tout des exemples d'outils pour permettre de rassembler les informations « utiles » pour positionner avec pertinence et efficacité les évolutions et les trans-

formations qui vont être décidées et aussi pour éviter de traiter de façon monolithique les structures organiques d'une entité.

- Business model : caractéristiques et enjeux par métier & activités sur la ou les entités.
- Plan stratégique & business models à 3 / 5 ans sur la ou les entités.
- Cartographie de l'ensemble des activités de l'entreprise (vision globale obtenue à partir d'une représentation des processus). Cette cartographie peut intervenir à différents niveaux ENTITE - BU - Fonction Support - DAF.
- Localisation des zones à risques et construction d'un Premier Univers des zones à risques : cartographie métiers/zones à risques.

1.3.2 La connaissance des activités opérationnelles : les processus

La compréhension du fonctionnement des activités selon une approche Top-Down est indispensable pour élaborer un dispositif de gestion des risques pertinent et adapté aux objectifs fixés par le management et variable d'une entreprise à l'autre.

Pour formaliser cette compréhension nous avons choisi comme support le processus et le flux d'information associé. Cette représentation schématique n'est pas usuellement utilisée dans le monde de la gestion. C'est une pratique habituelle du monde du système d'information et de la qualité.

Les retours des membres du groupe de travail indiquent que les opérationnels apprécient cette approche car ils ont une vision formalisée sous la forme d'une cartographie, à partir de laquelle ils peuvent localiser les interactions entre eux et décider du meilleur moyen d'en sécuriser l'exécution.

Nous attirons l'attention des lecteurs sur le fait qu'il existe, au niveau de la réalisation de cette formalisation beaucoup de confusions entre les notions de procédures, de modes opératoires, de bonnes pratiques, ...

L'introduction de la dimension processus est délicate du fait de la pratique usuelle qui mélange les différents contenus que nous venons d'évoquer, apportant de la

complexité à la compréhension au lieu de la simplicité recherchée. Nous verrons ultérieurement qu'une fois la dimension processus introduite dans les pratiques de travail, elle peut être aussi employée pour d'autres usages. C'est un investissement rentable.

Les apports de cette pratique

Les apports de l'introduction de la dimension processus sont nombreux et permettent de satisfaire différents objectifs :

- la simplification de complexité apparente en séparant les dimensions systèmes d'informations et organisation qui ne sont pas reprises dans la représentation de la dimension processus,
- la connaissance partagée des activités exécutées par les processus et leurs interactions,
- la création/diffusion d'une vision transversale qui va permettre de mettre en évidence des pratiques en « *silos* » ou indépendantistes des différents acteurs,
- l'optimisation de la performance d'exécution des activités qui constituent chacun des processus,
- la création d'un référentiel des processus,
- le partage, au sein des équipes, du fonctionnement des processus,
- la possibilité de travailler sur l'amélioration de la performance opérationnelle et la mise en place concomitante ou ultérieure d'indicateurs de performance du processus.

Comme nous venons de l'indiquer, les apports et les usages de la démarche processus sont nombreux, c'est pour cette raison que nous précisons ci-dessous ces usages.

Les usages multiples - les 7 usages :

L'introduction et le développement de la culture du processus au sein de l'entreprise permettent de créer une vision commune entre ses différents acteurs, centrée sur son élément le plus stable : le processus métier.

Les processus, dès lors qu'ils sont identifiés et partagés, sont porteurs de multiples apports et servent à des usages variés au sein de l'entreprise, pour des problématiques et des enjeux plus ou moins divers et plus ou moins complexes.

La mise en œuvre de « *l'approche processus* » peut conduire à :

- USAGE 1 : comprendre comment s'exécute la synchro-

nisation des flux physiques et les flux d'informations au sein de l'entité,

- USAGE 2 : rationaliser le déroulement du processus,
- USAGE 3 : prévoir de façon rigoureuse l'évolution des systèmes d'information de l'entreprise et s'assurer de son alignement avec les pratiques opérationnelles,
- USAGE 4 : refondre et améliorer l'organisation des entités / directions / départements,
- USAGE 5 : construire une compréhension plus pertinente des coûts de l'entreprise (activity based costing-ABC, et activity based management - ABM),
- USAGE 6 : sécuriser la production de l'information financière et accroître la confiance des tiers dans la sincérité des comptes,
- USAGE 7 : mettre en place ou optimiser un dispositif de gestion des risques,

Au-delà des 7 usages possibles d'une « *approche processus* » au sein de l'entreprise, l'instauration de cette culture et la vision transversale qui en découle lui permet de :

- s'inscrire dans une logique de progrès continu,
- créer les conditions en vue d'assurer la pérennité des projets d'évolution et de transformation.

Les difficultés rencontrées

L'introduction de cette culture rencontre habituellement quatre types de difficultés relatives à :

- la modélisation : elle vise, en effet, à représenter uniquement les processus et les flux d'informations qui sont utilisés ou générés. Cette représentation qui se veut simple ne prend pas en compte les informations relatives à l'organisation, aux modes opératoires et aux procédures qui viennent complexifier la représentation, mais la rendre plus proche de la réalité. La difficulté que l'opérationnel rencontre est de ne représenter dans sa modélisation que les processus et leur enchaînement pour faire clairement apparaître la dynamique des activités opérationnelles.
- l'identification des activités : la modélisation permet de trouver les activités qui se déroulent à l'intérieur d'un processus ainsi que leurs caractéristiques. Notons au passage que c'est le dysfonctionnement de ces activités qui cause et déclenche les risques opérationnels et les risques sur les fonctions de support.
- le niveau de détail de la description : la granularité de la description est variable en fonction des métiers, de leur dangerosité, des objectifs fixés par le management. Le calage du niveau de détail de la description

est toujours délicat, la tendance naturelle est d'aller dans plus de détails que de ce qui est nécessaire.

- la confusion processus - procédures - modes opératoires : elle constitue la difficulté qui est habituellement rencontrée lors des premières représentations.

Pour l'un des membres du groupe de travail, l'introduction de cette approche par les processus fut un échec, car elle fut mal préparée et mal comprise par les équipes qui n'y ont pas trouvé d'intérêt pour leur travail quotidien.

Les outils

A titre d'illustration, quelques exemples d'outils sont présentés au chapitre 4, il s'agit d'outils qui sont utilisés par les membres du groupe de travail et qui ont été anonymisés :

- Cartographie de l'ensemble des activités de l'entreprise (vision globale obtenue à partir d'une représentation des processus). Cette cartographie peut intervenir à différents niveaux ENTITE - BU - Fonction Support.
- Référentiel des processus : achats et approvisionnements,
- Référentiel des processus : RH
- Transformation du processus - Emission des bons de commande
- Le suivi de la performance des processus - KPI - côté processus clients
- Le suivi de la performance des processus - KPI - côté processus achats, approvisionnements

Comment les faire vivre ?

Il s'agit de l'utilisation des outils en mode pérenne. Pour ce faire, les trois règles de fonctionnement suivantes doivent être mises en place :

- des « *process owner* » : la désignation d'un responsable du correct fonctionnement du processus qui anime les personnes assurant les activités que compose ce processus,
- des plans progrès : leur mise au point et leur suivi sont indispensables pour garantir une dynamique, une amélioration continue et éviter des sauts quantiques

dont l'efficacité est hasardeuse. Ces plans de progrès reposent bien souvent sur des suggestions,

- un monitoring : c'est-à-dire une revue périodique qui va donner du rythme au plan de progrès.

1.3.3 La connaissance de l'exposition aux risques

C'est un sujet usuel pour les sociétés faisant appel public à l'épargne, qui doivent, pour des raisons réglementaires, mettre en place des dispositifs de gestion des risques. Une attente symétrique existe pour les sociétés dont l'actionnariat comprend des fonds d'investissement ou des fonds publics.

L'appréciation formalisée des prises de risques que l'on génère dans une nouvelle activité ou dans le cadre du développement d'une activité existante est devenue un critère de décision qu'il est normal de prendre en compte sans tomber dans la psychose actuelle où l'on identifie du risque sur tous les sujets et dans tous les domaines.

Sur ce sujet, le rôle de notre groupe de travail n'est pas de faire une synthèse des publications ou articles mais d'inscrire la connaissance de l'exposition aux risques dans une démarche plus globale et d'intégrer dans la boîte à outils quelques idées d'outils utilisés par les membres du groupe de travail.

Les apports de cette pratique

La connaissance de l'exposition aux risques permet :

- une prise de conscience par les opérationnels des prises de risques liés aux activités et aussi de ceux qui sont induits par les marchés sur lesquels l'entreprise opère. Certaines activités sont identifiées comme des points « *critiques* » qui font l'objet d'une surveillance plus précise et surtout font l'objet de plans d'actions dont le correct déroulement est périodiquement suivi et recentré en cas de dérive,
- une meilleure allocation des efforts de monitoring sur toutes ses dimensions. Le critère de l'exposition aux risques est un critère qui permet de mieux se focaliser là où doivent porter les efforts,
- une contribution à l'augmentation de la performance opérationnelle : la connaissance et le suivi de l'évolution de la criticité des risques contribue à la performance opérationnelle. Les résultats des plans d'actions déployés sont là pour en porter témoignage auprès des opérationnels.

Les difficultés rencontrées

Les travaux de cartographie des risques sont devenus une pratique habituelle pour les sociétés cotées et pour les entreprises dont l'actionnariat est constitué de fonds d'investissement et de fonds publics. De nombreux ouvrages existent sur le sujet avec des finalités différentes, les principales difficultés rencontrées sont connues, nous ne faisons ici que les rappeler à la lumière des retours d'expérience des membres du groupe de travail.

Pour les membres du groupe de travail les difficultés usuellement rencontrées sont les suivantes :

- un exercice lourd : il requiert la mobilisation de nombreux opérationnels qui ne voient pas la finalité et l'utilité de cette cartographie. A mi-chemin entre conformité et performance opérationnelle,
- la confusion Dysfonctionnements / Risques : les risques de marché et financier génériques ne sont pas la préoccupation des opérationnels, ils sont tournés vers les risques inhérents et plus particulièrement vers les dysfonctionnements auxquels ils doivent faire face quotidiennement,
- le lien entre le Risque et les Processus : ce lien existe à un niveau macroscopique qui est insuffisamment précis pour établir le lien avec les processus qui génèrent ces prises de risques,
- l'évaluation du risque : c'est un exercice qui n'est que rarement effectué car il est perçu comme dangereux, les estimations produites peuvent être l'objet d'interprétations diverses et ouvrir des discussions de tous ordres. Par essence la tentative de chiffrage des impacts est un exercice compliqué avec des valeurs qui peuvent être dispersées en fonction des paramètres utilisés. Il n'en reste pas moins que les membres du groupe de travail sont pour l'instant sur la réserve concernant des tentatives d'évaluation.

Les outils

- Cartographie de l'ensemble des activités de l'entreprise (vision globale obtenue à partir d'une représentation des processus). Cette cartographie peut intervenir à différents niveaux ENTITE - BU - Fonction Support - DAF.
- « Univers des risques » affiné

- Matrices des Processus et des Risques : à chaque processus ont été rattachés un certain nombre de risques (le niveau de précision de ces matrices dépend de la granularité attendue par l'organisation)
- Méthodologie de cartographie des risques : guide d'entretien
- Méthodologie de cartographie des risques : fiche de risques : version en anglais
- Méthodologie de cartographie des risques : fiche de risques : version détaillée en français
- Méthodologie de cartographie des risques : fiche de risques : version simplifiée en français
- Grille d'évaluation - Echelle de risque
- Première Cartographie des risques
- Cartographie des risques - Activité Service
- Cartographie des risques - Activité Industrielle
- Fiche de risque avec plan d'actions associé

Comment les faire vivre ?

Il s'agit de l'utilisation des outils en mode pérenne, pour ce faire, les **trois règles de fonctionnement** suivantes doivent être mises en place :

- des propriétaires de risques : les risques doivent être explicitement affectés aux responsables opérationnels,
- un monitoring : c'est la revue périodique selon une fréquence qui est variable selon les objectifs qui permet d'installer cette culture. Usuellement la revue est semestrielle ou annuelle,
- la ré estimation de l'impact du risque : usuellement, elle intervient annuellement.

1.3.4 Les dispositifs de précautions

Les précautions (prévention et protection) prises ou à prendre contribuent ou garantissent l'atteinte des objectifs que l'entreprise se fixe (correct fonctionnement des activités opérationnelles) et limitent, de fait, la destruction de valeur.

Nous illustrons ci-dessous ces deux types de précautions :

- **les actions de prévention** : la prévention agit sur la probabilité d'occurrence d'un événement dommageable. En général, ces mesures sont prises pour des événements ayant une fréquence assez importante. Elles agissent sur au moins l'un des événements de la chaîne conduisant à l'événement dommageable. En d'autres termes, ces actions visent à réduire la fréquence de survenance des dysfonctionnements, facteurs de risque, dangers, périls. Le monde de la prévention correspond au monde du progrès continu et de la recherche de l'amélioration de la performance qui, par ses actions correctrices, va limiter la probabi-

lité de survenance d'un événement.

- **les actions de protection** : la protection vise à limiter les conséquences d'un sinistre. En fait, les dispositifs de protection agissent après la survenance du sinistre afin d'en limiter et d'en réduire l'impact. C'est le cas des assurances, en rappelant que 20 à 30% des risques sont assurables et donc que 70 à 80% des risques ne le sont pas.

A titre d'illustration, nous présentons pour chacune des deux familles d'actions de précautions quelques exemples :

EXEMPLES DE MESURES DE PRÉVENTION

Risque	Prévention
Accidents de circulation	Limitation de vitesse
Accidents du travail	Ergonomie des postes de travail
Vol, malveillance	Contrôle des accès
Défaillance d'un fournisseur	Audits du fournisseur
Espionnage informatique	Sécurisation des systèmes

EXEMPLES DE MESURES DE PROTECTION

Risque	Protection
Accidents de circulation	Ceintures de sécurité
Accidents du travail	Equipements individuels de sécurité
Vol	Détections des intrusions, alarmes
Incendie	Extincteurs

Les apports de cette pratique

Les dispositifs de précautions sont nombreux, comme le montrent les exemples précédents. Pour faire simple, les apports sont les suivants :

- la distinction systématique et immédiate des actions de prévention et de protection permet d'identifier les risques qui resteront à la charge de l'entreprise, ceux qui ne seront pas assurés,
- les actions de protection correspondent à la sous-traitance auprès de tiers - les compagnies d'assurance- de la mise en place de ces actions. Leurs mises en place sont indépendantes de l'entreprise avec une prise d'effet rapide de la couverture du risque,
- Une optimisation de l'effort de mise en place et de monitoring des contrôles du risque.

Les déclinaisons possibles sont nombreuses, elles prennent des formes différentes selon :

- la taille de l'entreprise : PME- Middle market, grande entreprise cotée ou non,
- les besoins et la culture des dirigeants : l'appropriation plus ou moins rapide d'une démarche de gestion sensible aux risques,
- les parties prenantes / leur secteur d'activité : les exigences des actionnaires, les cadres réglementaires selon le secteur d'activité (comme par exemple les banques ou l'assurance), les demandes liées aux financements externes,
- les ambitions et objectifs de l'entreprise : l'expansion et l'amélioration de la performance de l'entreprise selon des rythmes plus ou moins rapides.

Les difficultés rencontrées

Les travaux relatifs aux dispositifs de maîtrise sont une pratique habituelle dans les entreprises quelle que soit leur taille. C'est le monde de la sécurité, de l'assurance, du contrôle interne, de la gestion des risques. Les principales difficultés rencontrées sont connues, nous ne faisons ici que les rappeler à la lumière des retours d'expérience des membres du groupe de travail :

- **la surprotection** : la revue de la cohérence et la couverture des types d'instruments mis en place n'est pas une pratique courante. Elle induit souvent la multiplicité de contrôles en complément d'autres instruments sans qu'aucune question ne soit posée sur la pertinence de tel ou tel contrôle.
- **des dispositifs de maîtrise orientés contrôles** : ils sont mis en place sans forcément de mise en perspective avec les autres instruments, avec une multiplicité des contrôles,
- **une surestimation de l'efficacité du dispositif de maîtrise** : la réalité opérationnelle ne correspond pas forcément à la traduction qui est faite via le questionnaire d'auto évaluation transmis. En effet des faiblesses subsistent, comme nous l'avons indiqué précédemment sans qu'aucune remontée de ces faiblesses ne soit effectuée.

Les outils

Nous ne proposons pas d'outils spécifiques pour la partie prévention car il s'agit, selon les situations, soit des outils qui sont présentés dans la boîte à idées d'outils pour la partie protection, soit il s'agit de toute la gamme des produits d'assurance qui ne sont pas l'objet de ces travaux.

D'une façon générale trois types d'instruments (techniques, organisationnels, juridiques) permettent d'atteindre le niveau de précaution requis, ils sont les suivants :

- des instruments techniques: (i) de prévention, par exemple des détecteurs, des équipements de sécurité, des contrôles d'accès, (ii) de protection, par exemple des murs coupe-feu, des stockages cloisonnés, des équipements de protection individuels, des sauvegardes informatiques, des stocks de pièces détachées ou de produits finis,
- des instruments d'organisation: (i) de prévention, par exemple des procédures opératoires, des consignes de sécurité, l'externalisation de certaines fonctions, la formation redondante, (ii) de protection, par exemple

des plans de sauvegarde ou de survie, des fournisseurs redondants,

- des instruments juridiques : (i) de prévention, par exemple la mise en place d'une politique contractuelle d'engagements des achats, (ii) de protection, il s'agit principalement des contrats d'assurance mais aussi par exemple des clauses contractuelles de limitation de responsabilités.

La déclinaison du dispositif de prévention qui vise à réduire la survenance et les impacts des risques sera propre à l'entreprise en fonction de ses contraintes.

- Plan de déploiement du dispositif de gestion des risques
- Questionnaire d'auto-évaluation Niveau ENTITE
- Questionnaire d'auto-évaluation Niveau PROCESSUS FINANCIER
- Fiche de risque avec plan d'actions associé

Comment les faire vivre ?

Les actions et les règles de fonctionnement à mettre en place pour passer en mode pérenne sont celles que nous avons indiquées pour les autres thèmes.

1.3.5 La mise en œuvre du Pilotage ou du Monitoring

Les apports de cette pratique

Les dispositifs de monitoring et de pilotage sont nombreux et couramment mis en place.

Pour les membres du groupe de travail, les apports sont calés sur deux dimensions qui sont majeures :

- une vision de l'évolution de l'exposition aux risques : le dispositif de maîtrise des risques doit permettre une évolution de cette exposition en termes de criticité nette,
- une vision de l'efficacité des contrôles : c'est une dimension qui est complexe à monitorer sans vouloir entrer dans des moyens de contrôles importants sauf à créer deux ou trois niveaux de contrôles et d'en mesurer l'efficacité au fur et à mesure de la mise en place.

Les difficultés rencontrées

Les travaux relatifs au monitoring des dispositifs de maîtrise des risques sont devenus une pratique habituelle dans les entreprises quelle que soit leur taille, nous ne faisons que les rappeler à la lumière des retours d'expérience des membres du groupe de travail.

- **la mesure de l'efficacité des contrôles** : l'appréciation qui est transmise ne correspond pas à la réalité opérationnelle, se doter d'une grille d'appréciation est une tâche complexe.
- **la mesure de la criticité** : l'appréciation de la criticité est généralement effectuée sur une base qualitative et non sur une base quantitative, passer de l'une à l'autre est un exercice difficile.

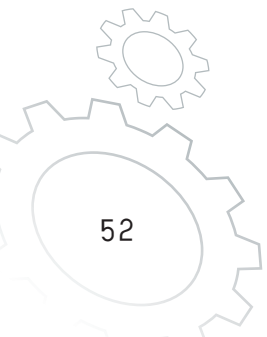
Les outils

- Appréciation du niveau d'efficacité du dispositif (radars, KPI,...)
- Reporting de suivi de l'efficacité du dispositif de maîtrise des risques
- Tableau de bord de suivi des Risques - Dysfonctionnements - Plans actions
- Le suivi de la performance des processus - KPI - coté processus clients
- Le suivi de la performance des processus - KPI - coté processus achats, approvisionnements
- Evolution de la maturité d'un dispositif de maîtrise des risques
- Impact métiers du risque informatique : cas RH-Paie.

Comment les faire vivre ?

Il s'agit de l'utilisation des outils en mode pérenne, pour ce faire, les trois règles de fonctionnement suivantes doivent être mises en place :

- le reporting relatif à la performance opérationnelle doit comprendre une dimension risques ;
- inscrire formellement, deux fois par an, la revue des résultats des tableaux de bord, de suivi des dysfonctionnements - risques ;
- le suivi de l'évolution de la performance des processus dont les dysfonctionnements doivent progressivement disparaître.

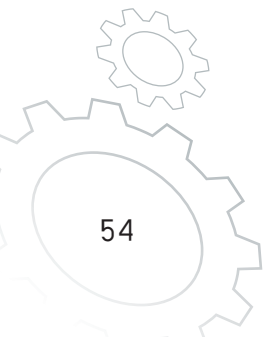


BOITE A IDEES D'OUTILS

BOITE A IDEES D'OUTILS

**MISE EN ŒUVRE DE L'INTEGRATION
DE LA MAITRISE DES RISQUES ET DE
L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE :
LA BOITE A IDEES D'OUTILS – MODELES**





ETAPE 1 - CONNAITRE LES ZONES A RISQUES

- Business model : caractéristiques et enjeux par métier & activités sur la ou les entités
- Plan stratégique & business models à 3/5 ans sur la ou les entités
- Cartographie de l'ensemble des activités de l'entreprise : Niveau ENTITE
- Cartographie de l'ensemble des activités de l'entreprise : Niveau BU
- Cartographie de l'ensemble des activités de l'entreprise : Niveau fonction support - DAF
- Localisation des zones à risques et construction d'un Premier Univers des zones à risques : cartographie métiers/zones à risques

ETAPE 1 – CONNAITRE LES ZONES À RISQUES

2

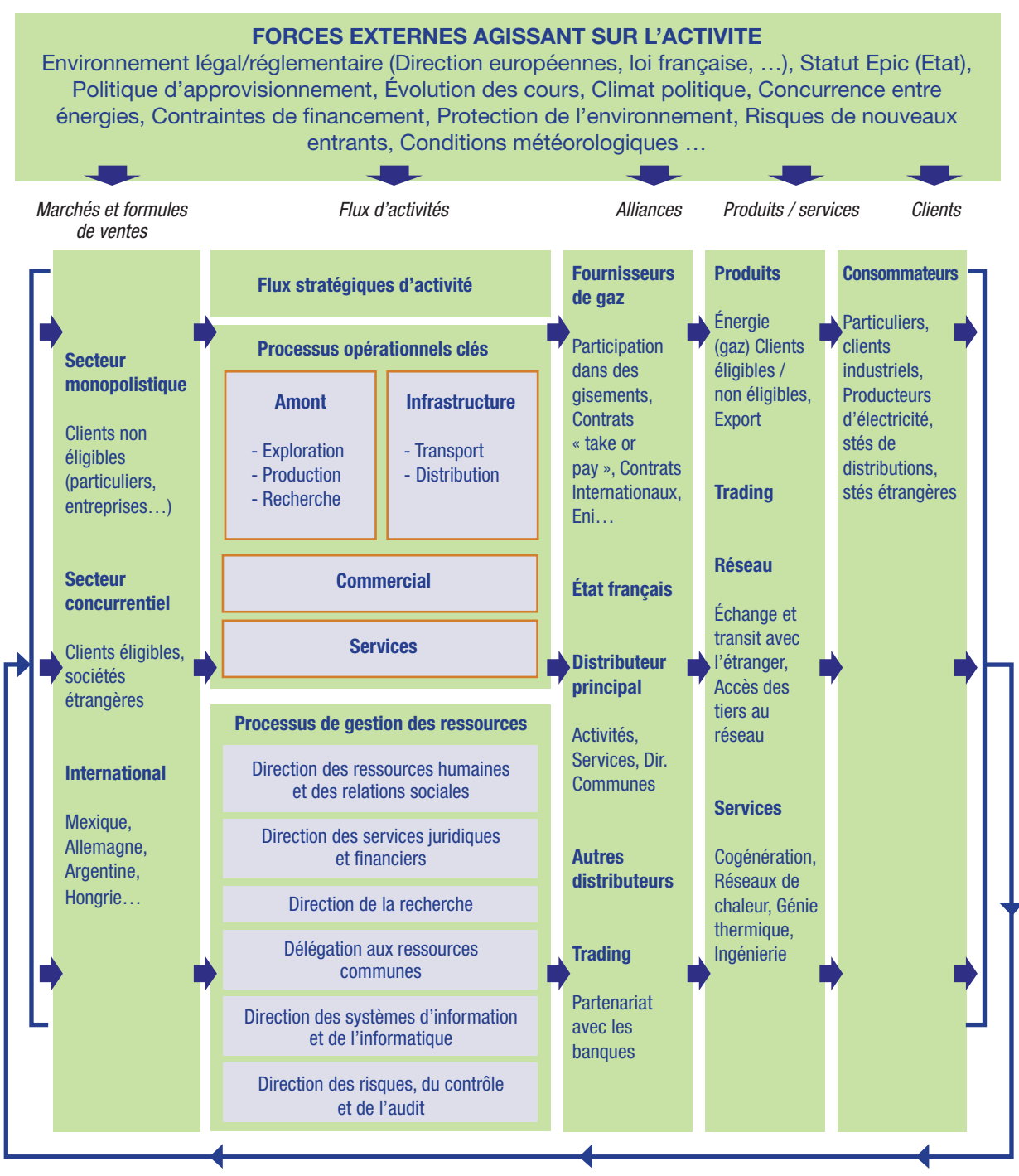
3

4

5

BUSINESS MODEL : CARACTÉRISTIQUES ET ENJEUX PAR MÉTIER & ACTIVITÉS SUR LA OU LES ENTITÉS

Cette représentation a pour vocation de présenter les caractéristiques et enjeux par métier & activités de l'entité (ensemble d'entité juridique ou sous groupe). Ce n'est pas le modèle organisationnel.



5

4

3

2

ETAPE 1 – CONNAITRE LES ZONES À RISQUES

• **PLAN STRATÉGIQUE & BUSINESS MODELS À 3/5 ANS SUR LA OU LES ENTITÉS**

<i>In € million</i>	March 2012	March 2013	March 2014	March 2015
	<i>Actual</i>	<i>TYP</i>	<i>TYP</i>	<i>TYP</i>
Orders received	2,026	2,800	3,400	4,000
Backlog	4,302	5,210	6,091	7,101
Sales	2,027	2,200	2,530	3,000
S&A in % of Sales	7.7%	6.8%	6.4%	5.7%
Income from operations	150	135	164	209
Operating margin	7.4%	6.1%	6.5%	7.0%
Free cash flow	50	100	187	198

ETAPE 1 – CONNAITRE LES ZONES À RISQUES

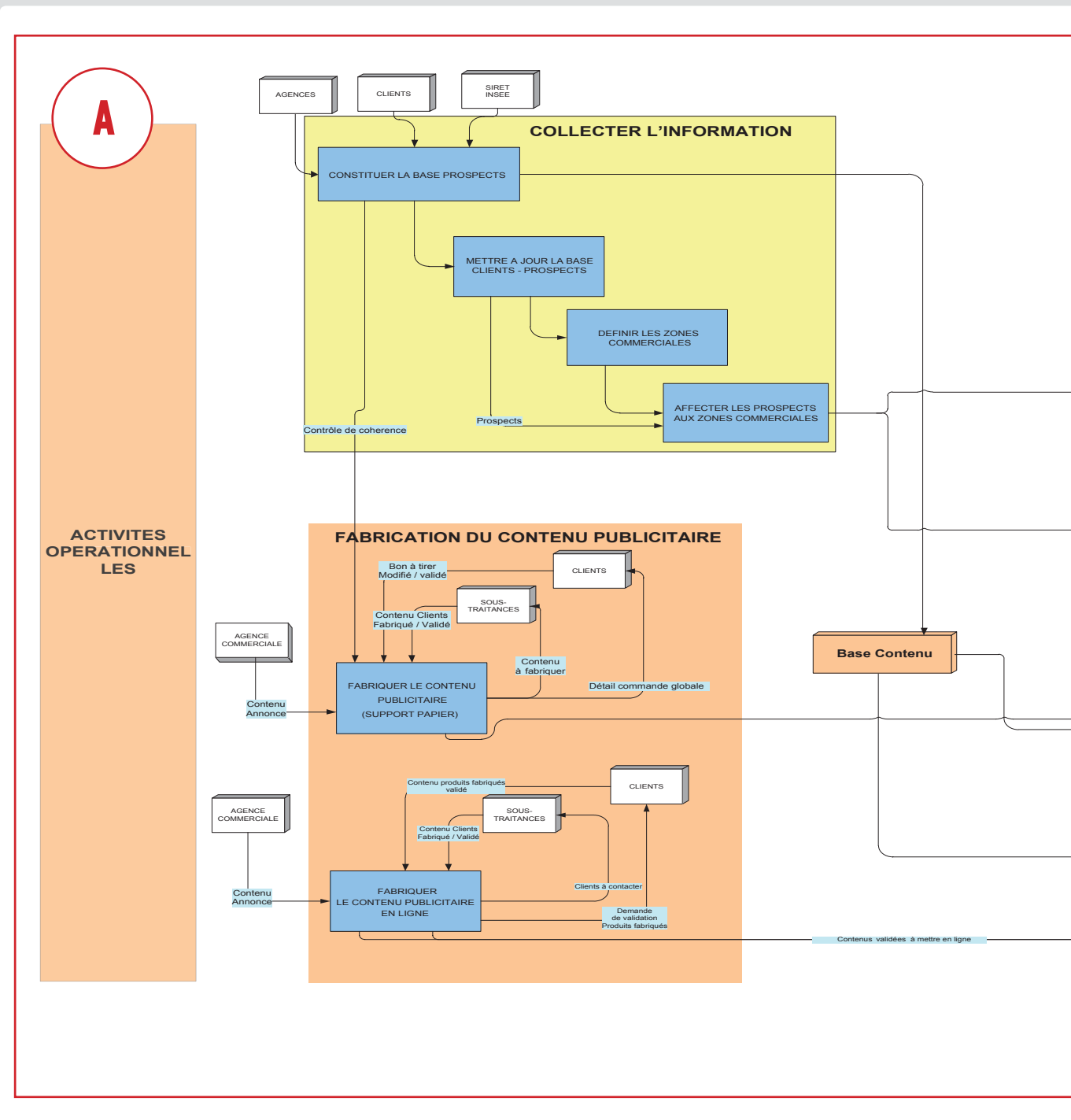
2

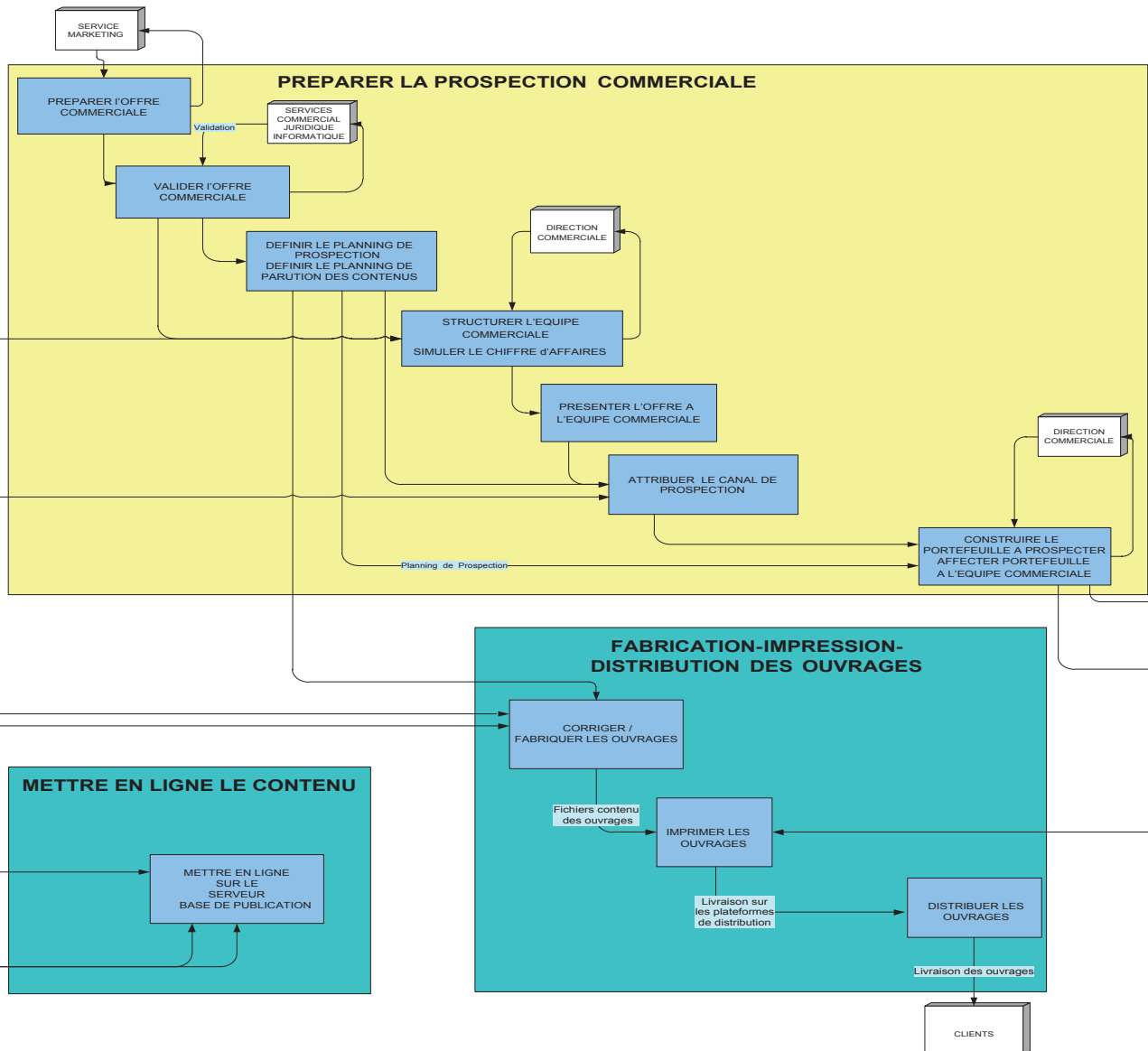
3

4

5

• CARTOGRAPHIE DE L'ENSEMBLE DES ACTIVITÉS DE L'ENTREPRISE : NIVEAU ENTITE





ETAPE 1 – CONNAITRE LES ZONES À RISQUES

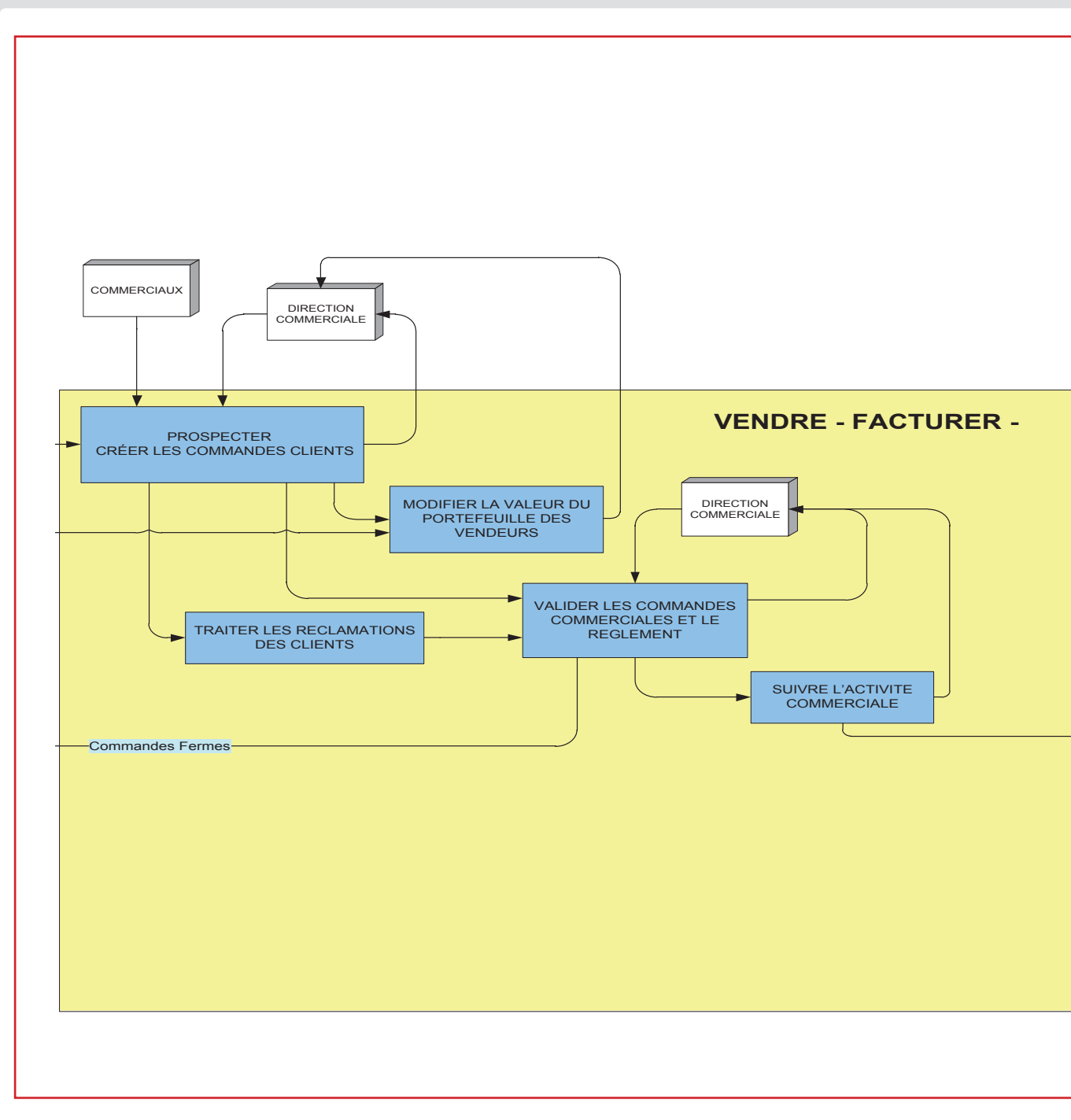
2

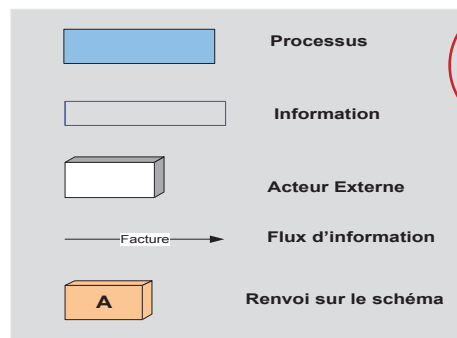
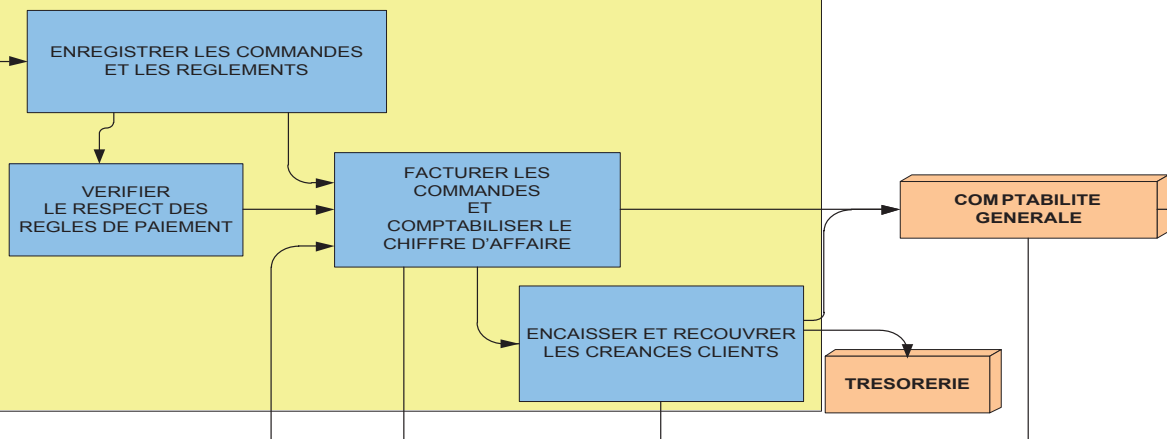
3

4

5

• CARTOGRAPHIE DE L'ENSEMBLE DES ACTIVITÉS DE L'ENTREPRISE : NIVEAU ENTITE



B**ENCAISSER**

ETAPE 1 – CONNAITRE LES ZONES À RISQUES

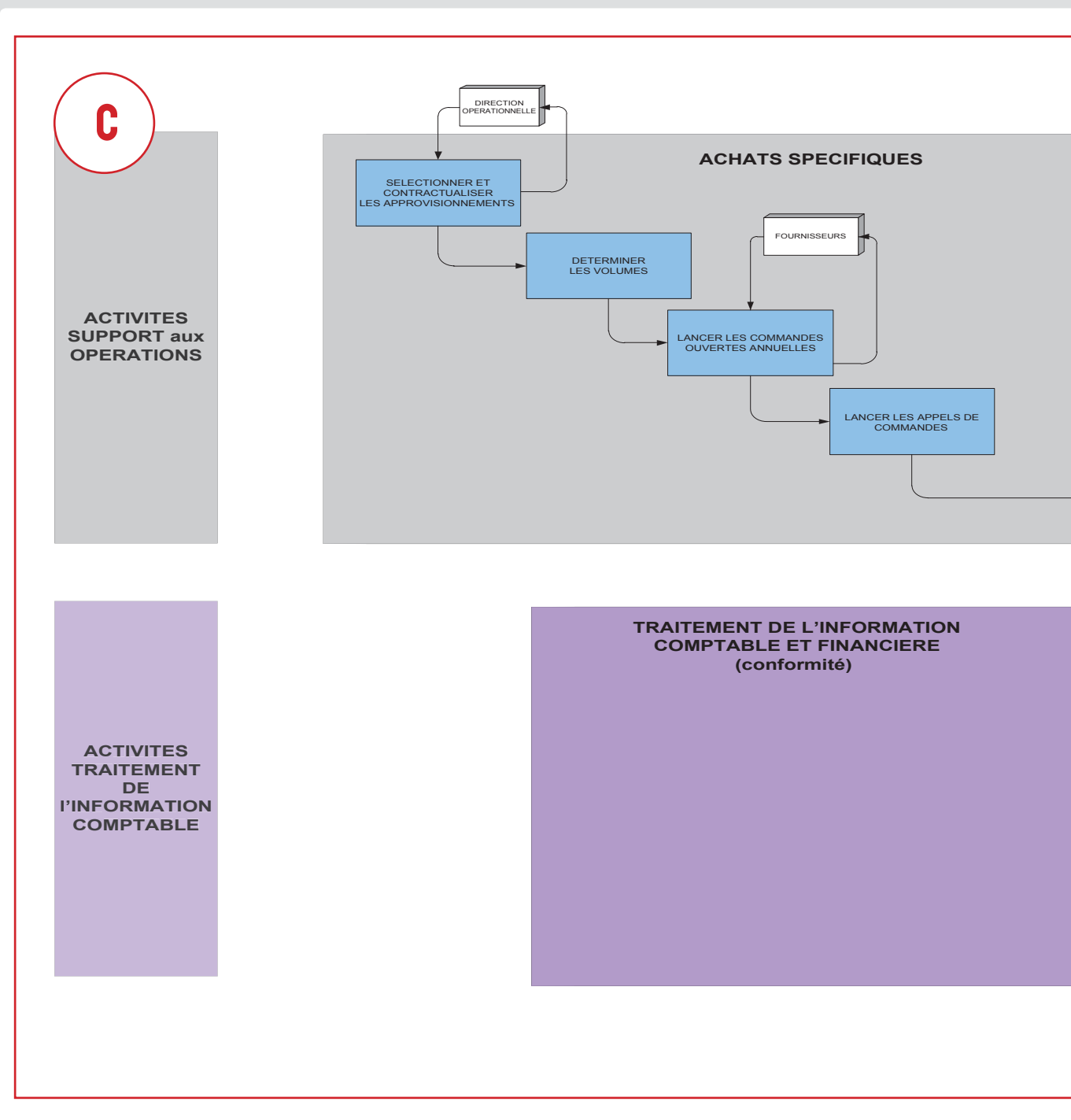
2

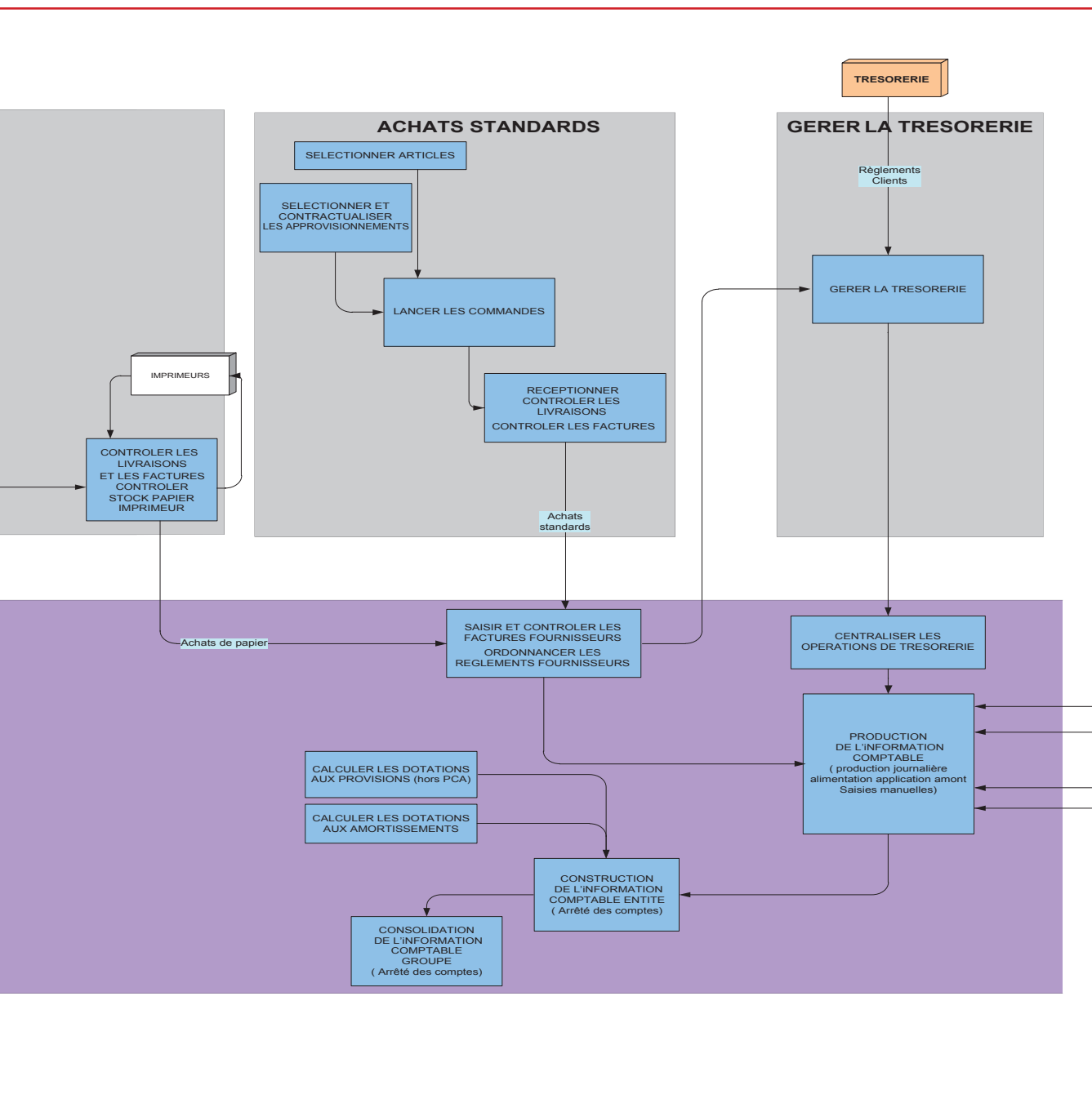
3

4

5

• CARTOGRAPHIE DE L'ENSEMBLE DES ACTIVITÉS DE L'ENTREPRISE : NIVEAU ENTITE





ETAPE 1 – CONNAITRE LES ZONES À RISQUES

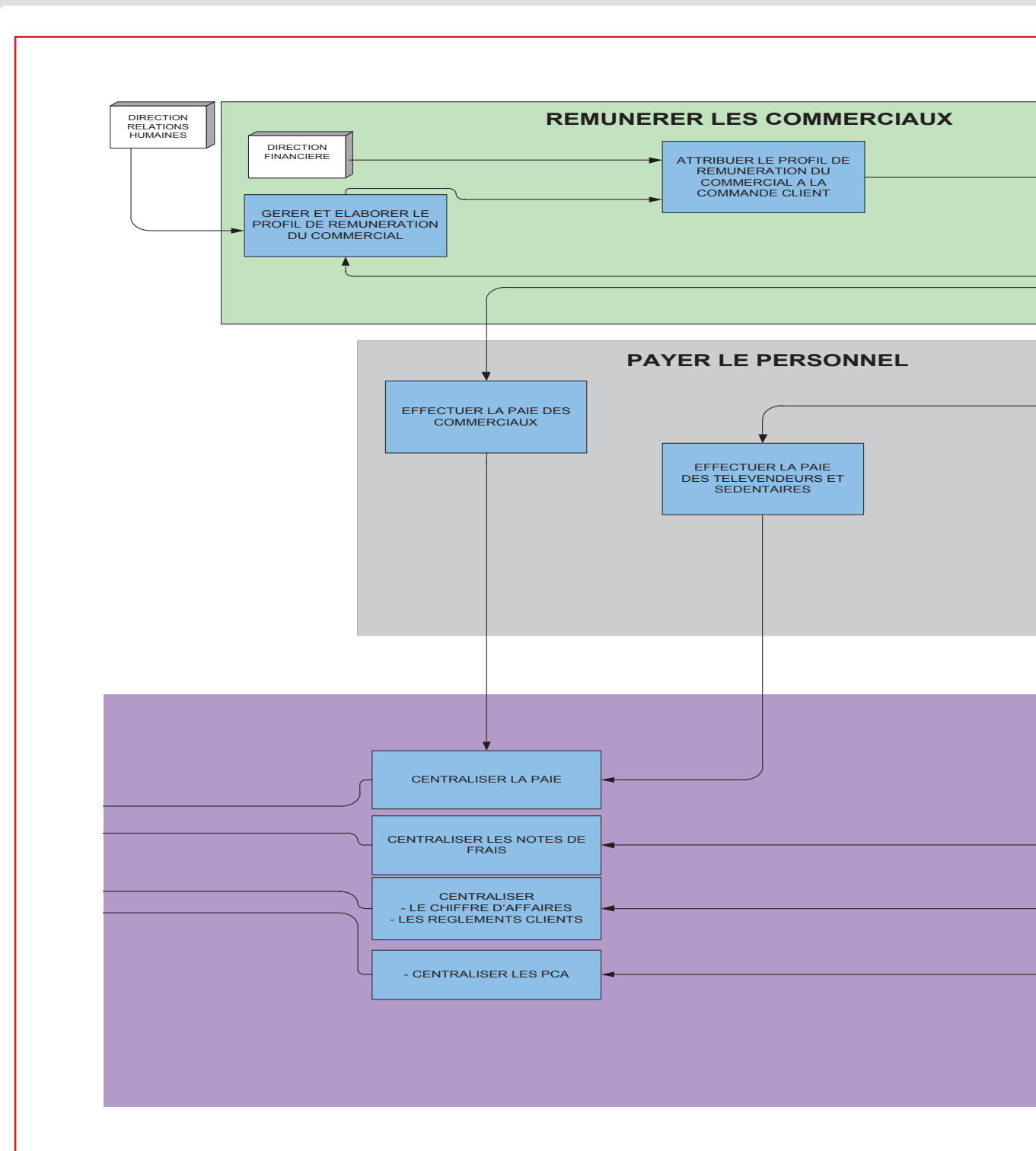
2

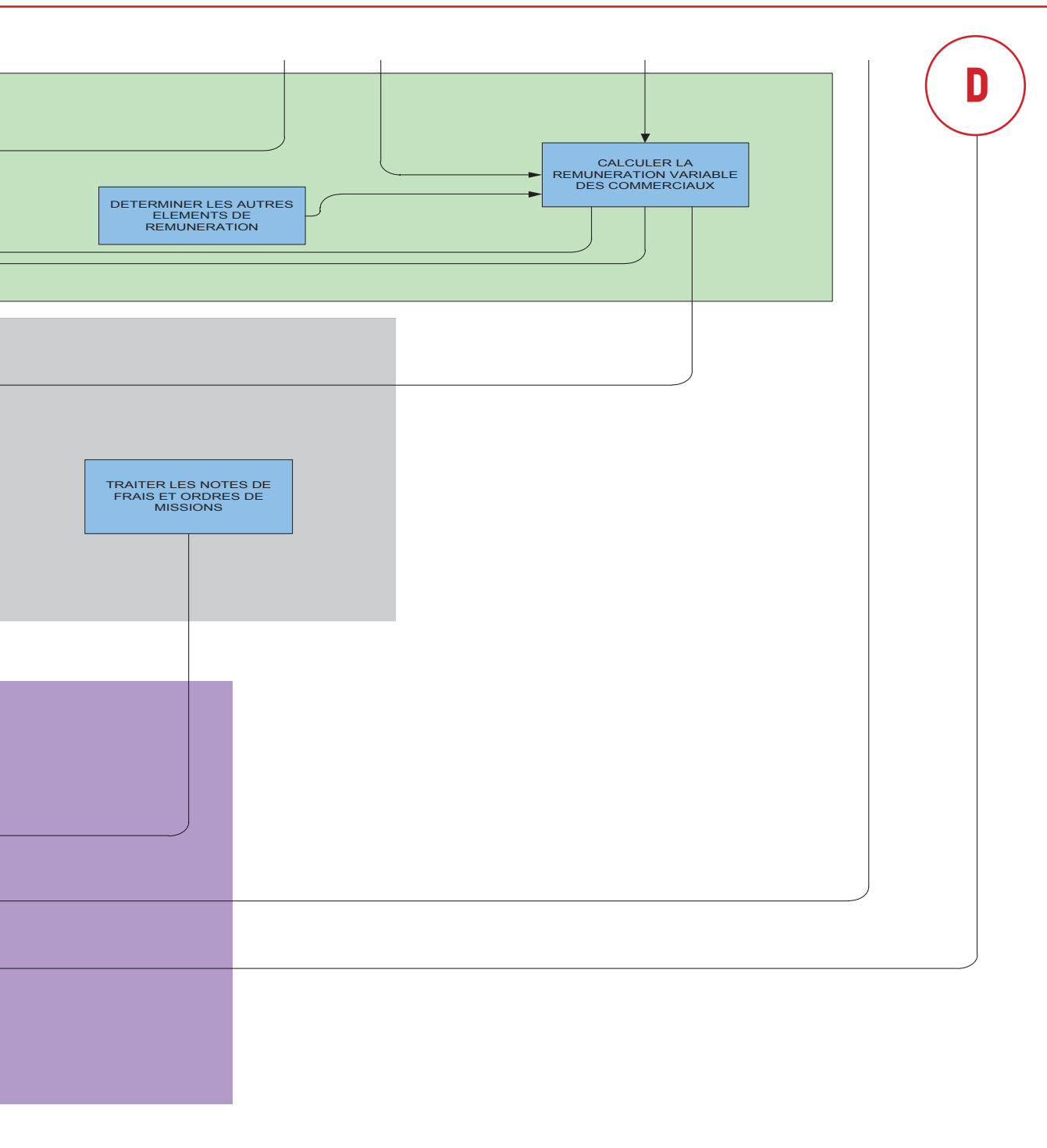
3

4

5

• CARTOGRAPHIE DE L'ENSEMBLE DES ACTIVITÉS DE L'ENTREPRISE : NIVEAU ENTITE





ETAPE 1 – CONNAITRE LES ZONES À RISQUES

2

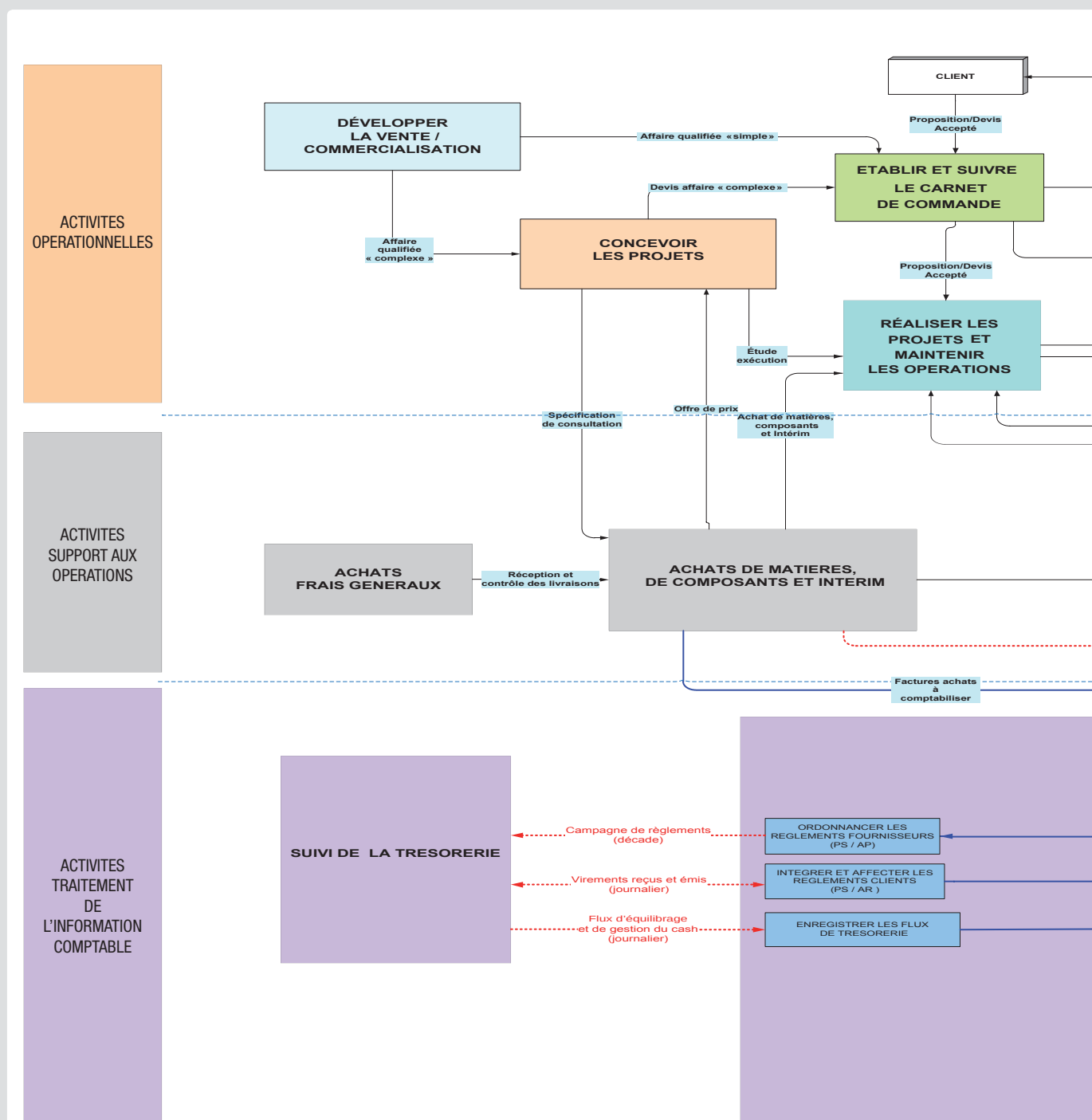
3

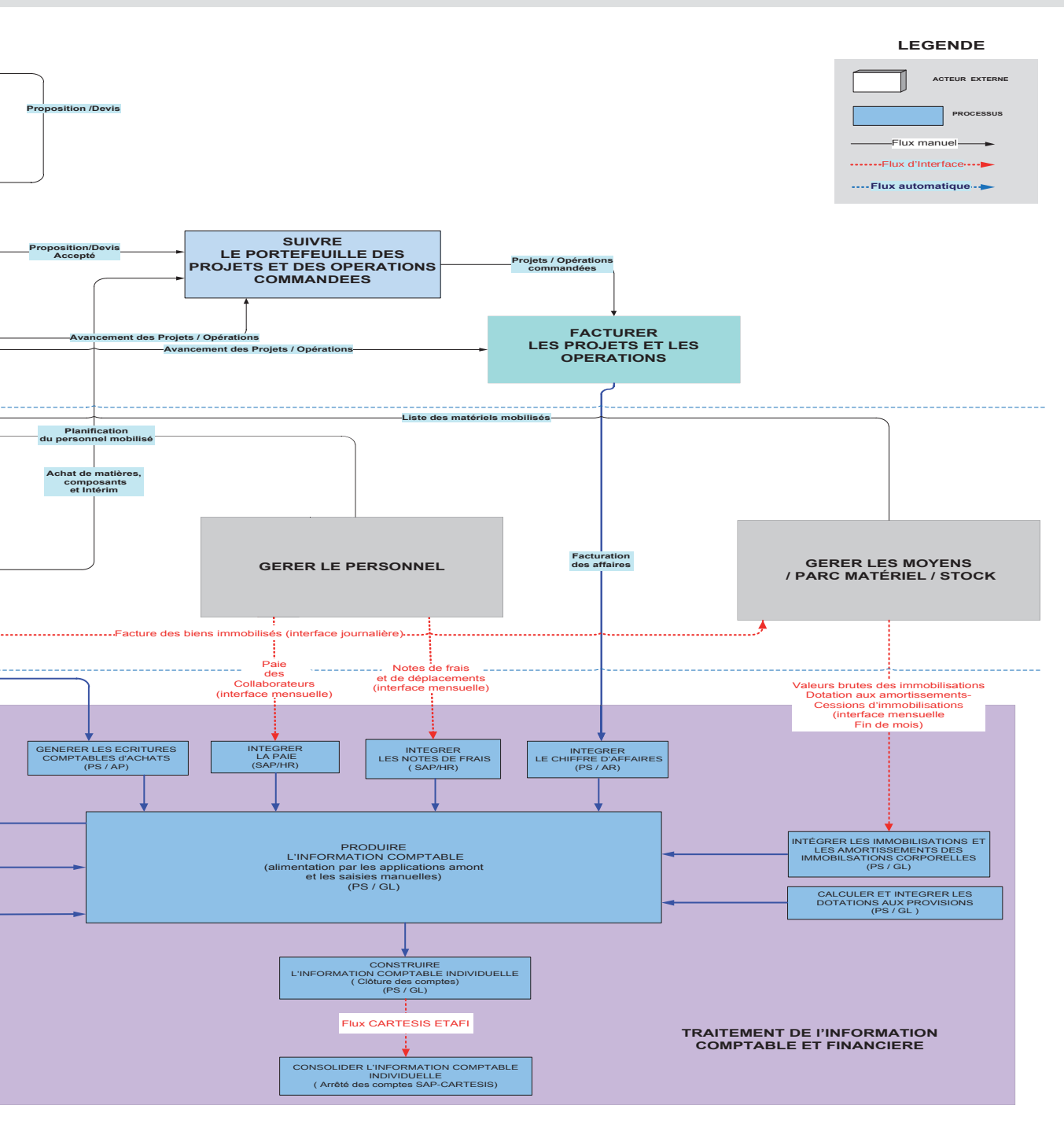
4

5

• CARTOGRAPHIE DE L'ENSEMBLE DES ACTIVITÉS DE L'ENTREPRISE : NIVEAU BU

Cette représentation présente l'ensemble des activités d'une entité. Les activités sont décrites au niveau des principaux processus (les rectangles de couleurs).





ETAPE 1 – CONNAITRE LES ZONES À RISQUES

2

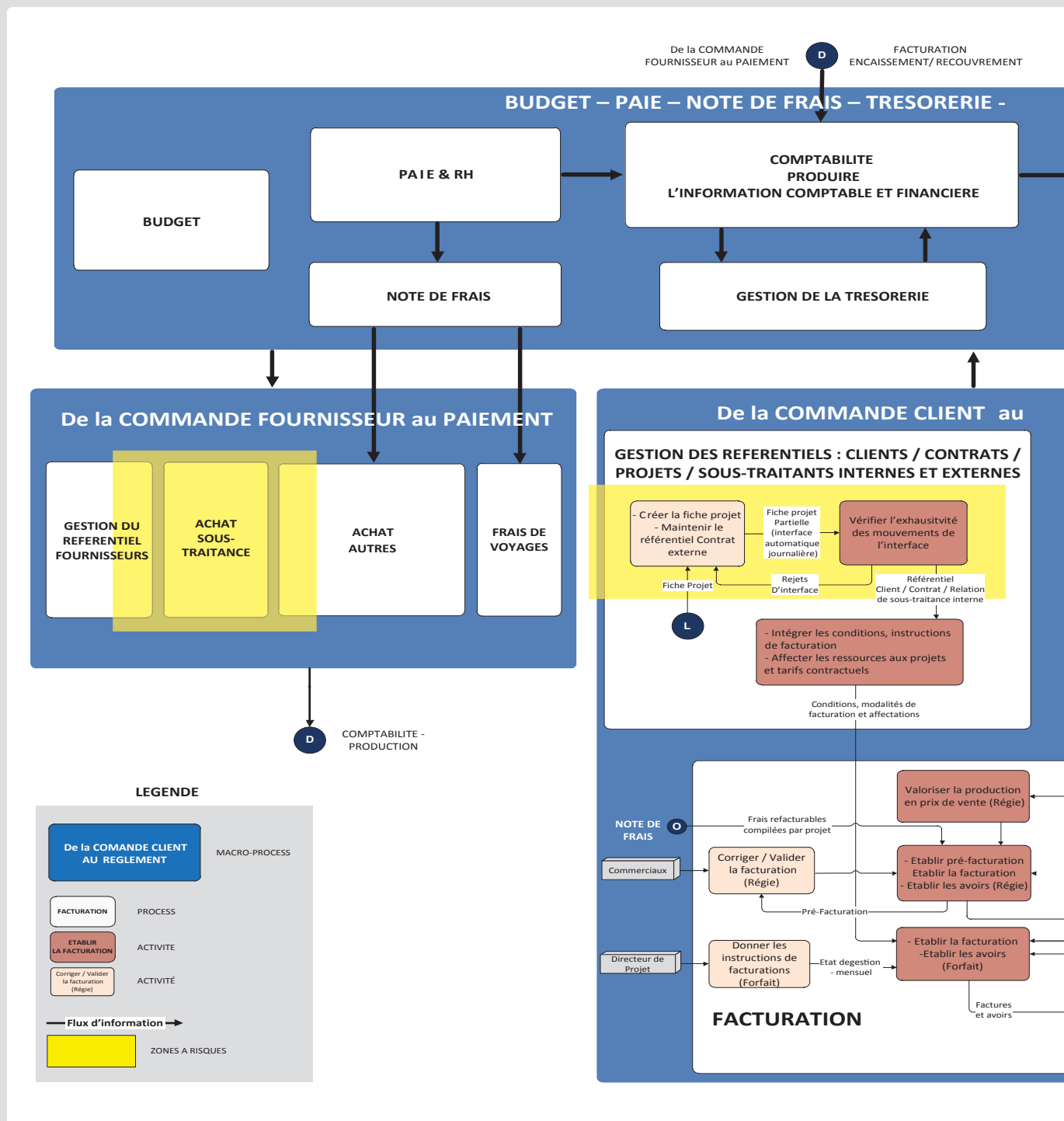
3

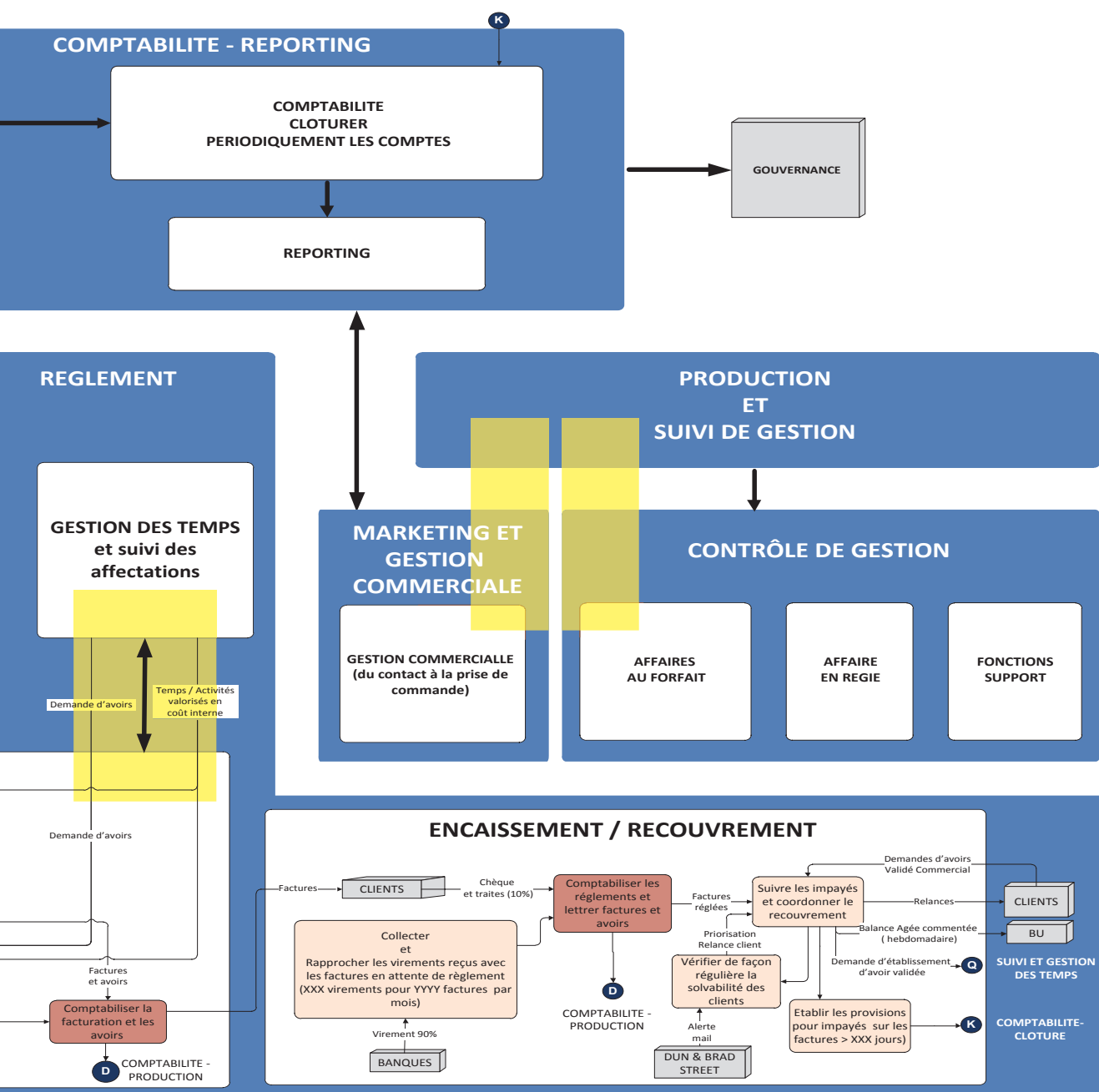
4

5

• CARTOGRAPHIE DE L'ENSEMBLE DES ACTIVITÉS DE L'ENTREPRISE : NIVEAU FONCTION SUPPORT - DAF

Cette représentation présente l'ensemble des activités d'une fonction support. Les activités sont décrites selon une arborescence à trois niveaux des principaux macro-processus - processus - activités (cf. légende).





ETAPE 1 – CONNAITRE LES ZONES À RISQUES

2

3

4

5

• LOCALISATION DES ZONES À RISQUES ET CONSTRUCTION D'UN PREMIER UNIVERS DES ZONES À RISQUES : CARTOGRAPHIE MÉTIERS/ZONES À RISQUES

Cet outil présente une cartographie des métiers et des principaux enjeux financiers pour chacun des métiers.

Ce premier cadre (partie haute) est enrichi dans le deuxième cadre (partie basse) de la localisation des zones à risques et d'une première appréciation de l'exposition aux risques. Le premier univers des zones à risques a ainsi été créé.

			EUROPE						
Métiers	CA (M€)	Corporate	France		Italie		Turquie		
			Production (u.p)	Distribution (u.d) / (u.f)	Production (u.p)	Distribution (u.d) / (u.f)	Production (u.p)	Distribution (u.d) / (u.f)	
Bagagerie	936		2	7		12	3		5
Vetement et accessoires	360		3	2		15			1
Accessoires textiles	227			7	2	36	3		3
Autres métiers	78			2		3			
Canal de distribution principal	1 601								
Parfums	117		1	24	1	12			4
Horlogerie	87			24		4			1
Arts de la Table	38			13		12	3		
Canal de distribution secondaire	242								
Autres produits	71				4		2		
Total	1 914		6	83	3	96	9		14
Chiffre d'affaires			40%						
Effectifs	6 726	756	602	256	301	358	505	268	
Univers Risques Groupe									
Stratégie	Risque stratégique	Exposition	3	1	1	1	2		3
	Croissance externe		N/A		N/A		oui		
	Risques pays	Exposition	3	3	3	2	2	2	2
Cœur métier	Risque qualité	Exposition	3	1	3	2	1		2
	Certification ISO	14001							
	Risque supply chain			3		3			2
	Sourcing								
Support	Risques financier	Exposition							
	Pool trésorerie								
	Couvertures (Taux - change)								
	Risques RH	Exposition	1	2	2	3	2		3
	Politique RH	Value Way							
	Organigramme								
	Délégation de pouvoirs	Legal answer							
Risque SI	Exposition	3	2	3	2	3		2	
	Système intégré	ERP							
Dispositifs de maîtrise des risques									
ERM	Déployé								
Procédures Groupe	Déployé								
IC Self Assess. déployé	Déployé								
Audit interne	Last year Audit	20%	30%	10%	10%	0%	30%	50%	
Légende									
		Niveau d'exposition				Maîtrise interne			
Unité Production : u.p		Exposition forte		1	En place				
Unité Distribution : u.d		Exposition moyenne		2	En cours				
Unité Franchisée : u.f		Exposition faible		3	Non couvert				

AMERIQUE				ASIE			
USA		Mexique		Chine		Vietnam	
Production (u.p)	Distribution (u.d) / (u.f)	Production (u.p)	Distribution (u.d) / (u.f)	Production (u.p)	Distribution (u.d) / (u.f)	Production (u.p)	Distribution (u.d) / (u.f)
2	26		2		12		2
	26	1	2		15	1	2
	13	2		3	36		2
					3		
	55		1		12	1	1
	60		1		4		1
	32	1		3	12		
	12				2		
2	224	4	6				
45%							
245	1 468	221	156				

Synthèse des activités par zone géographique/pays/type d'activité/métiers

1	1	2	2				
oui		N/A		N/A		oui	
3	3	2	2	1	1	2	2

1	1	1	3	1	3	2	3
2			1		1		1
1	1				2	2	2
3	2				2	3	2

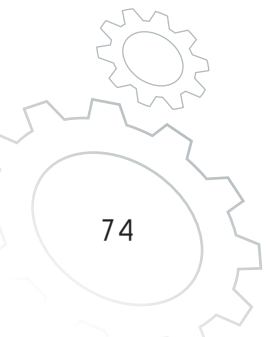
1^{re} estimation des zones à risques et de leur maîtrise

0%	0%	30%	50%	20%	20%	20%	30%
----	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Stade de déploiement des dispositifs de maîtrise

Elevé	
Moyen	
Faible	

Les couleurs montrent le stade de déploiement des dispositifs de maîtrise



ETAPE 2 - IMPLEMENTER UN DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES

- « Univers des risques » affiné
- Guide d'entretien
- Fiche de risques - version en anglais
- Fiche de risque - version en français
- Fiche de risque - version en français
- Grille d'évaluation - Echelle de risque
- Matrice des Processus et des Risques
- Première cartographie des risques
- Plan de déploiement du dispositif de gestion des risques

• « **UNIVERS DES RISQUES** » AFFINÉ

L'outil présente l'ensemble « *affiné* » du premier univers des zones à risques.

Risques externes

Concurrence - Lobbying Social - Politique étrangère - Législation - Catastrophes naturelles - Réglementation - Crise sur marché clé - Terrorisme - Relations avec les parties prenantes - Partenaires - Innovation Technologique

Risques internes

Risques stratégiques

Labelling - Propriété intellectuelle - Stratégie de développement - Business model - Canaux de distribution Portefeuille - Perte de part de marché - Stratégie Marketing - Profitabilité - Fusion & acquisition - Intégration - Gouvernance

Risques opérationnels	Capital humain	Conformité
Santé et Sécurité - Connaissance, savoir-faire - Développement - Cycle de vie des produits - Pollution - Accident majeur - Distribution - Arrêt de l'activité - Dommages aux tiers - Défaillance équipement critique - Qualité produit/service - Carence de fournisseurs - Dommages aux actifs - Capacité - Carence Energie - Interdépendance entre sites - Erosion marque...	Externalisation - Personne clé - Communication - Compétences Gestion du changement / recrutement	Législation & Réglementation - Contractuelle - Juridique - Communication financière
	Gouvernance	Intégrité
	Leadership - Délégation - Limites - Autorité - Performances incitatives	Fraude - Actes illégaux - Usage illégal - Ethique - Image de marque
	Sys. Information	Finances
	Technologie - Infrastructure - Intégrité - Accès - Maintenance - Disponibilité - Confidentialité - Dépendance - Externalisation	Taux d'intérêts - Liquidité - Risque Crédit - Pension - Risque de change - Management finance (budget, forecast, pricing, impôts...) - Dépréciation d'actifs

RISQUES EXTERNES

▪ Concurrence
▪ Demande client
▪ Lobbying social

▪ Économie
▪ Marchés financiers
▪ Fonds de pension

▪ Législation
▪ Catastrophe naturelle
▪ Politique

▪ Partenaires
▪ Terrorisme
▪ ...

RISQUES INTERNES

STRATÉGIQUES	OPERATIONNELS				FINANCIERS
- Business Model - Portefeuille d'activités - Canaux de distribution - Propriété intellectuelle - Marché / Produit / Prix - Intégration - Structure organisationnelle - Cycle de vie du produit - Stratégie de dévlop - Gouvernance - Stratégie marketing	Processus				- Concentration - Taux du crédit - Pension - Instruments financiers - Devises/Change - Taux d'intérêt - Liquidité - Dépréciation d'actifs - Communication financière ...
	Gestion de l'Information	Ressources humaines	Intégrité	SI	
	- Information comptable - Budget / prévisions - Exhaustivité/Exactitude - Évaluation des investissements/actifs - Relations actionnaires - Informations de gestion (Tableaux de bord...) - Fiscalité ...	- Gestion du changement - Communication - Compétences / savoir-faire - Personnes clés - Recrutement - Management - Externalisation - Motivation - Formation ...	- Conflits d'intérêt - Fraude - Usage illégal - Actes illégaux - Éthique - Gestion de l'image - Entente illicite - Corruption - CNIL - Publicité mensongère - Réglementation ...	- Cybercriminalité - Accès/ Maintenance - Capacité technologique - Intégrité/Disponibilité des données - Dépendance - Infrastructure - Fiabilité - Confidentialité ...	

• GUIDE D'ENTRETIEN

WORLD COMPANY GROUP SA**GUIDE D'ENTRETIEN****PROJET DE MANAGEMENT DES RISQUES**

INTRODUCTION

CONTEXTE ET OBJECTIFS DU PROJET

OBJECTIF DE NOTRE ENTRETIEN

DEMARCHE DE REFLEXION PREALABLE A L'ENTRETIEN

ANNEXE 1 - LES OBJECTIFS DE WCG SA

ANNEXE 2 - AIDES A LA REFLEXION DE L'IDENTIFICATION DES RISQUES

ANNEXE 3 - ECHELLE D'EVALUATION DES RISQUES

ANNEXE 4 - VOS RISQUES SIGNIFICATIFS

ANNEXE 5 - EXEMPLE DE LIVRABLE DE CARTOGRAPHIE DES RISQUES

INTRODUCTION

Dans le cadre du projet de management des risques et du contrôle interne, nous vous avons sollicité pour participer à l'identification et l'évaluation des risques de WCG SA.

Ce guide décrit les objectifs recherchés ainsi que la réflexion individuelle à mener avant votre entretien.

CONTEXTE ET OBJECTIFS DU PROJET

En décembre 2008, l'Autorité des Marchés Financiers a demandé aux entreprises cotées de rendre compte des procédures de gestion de risques et de confier aux administrateurs le suivi de l'efficacité des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne. Désireux d'être conforme à cette nouvelle réglementation, WCG SA a initié une démarche globale relative au management des risques sur l'ensemble du groupe.

Cette réglementation doit être transformée en une opportunité pour WCG SA et permettre ainsi de travailler en profondeur sur la fiabilisation et l'amélioration de la stratégie à 3 ans du groupe.

OBJECTIF DE NOTRE ENTRETIEN

Le principal objectif de cet entretien est d'identifier les risques que vous considérez comme les plus significatifs pour WCG SA.

Afin d'optimiser le temps qui nous est imparti lors de l'entretien, nous vous proposons de préparer votre réflexion en suivant les étapes qui vous sont présentées pages suivantes.

Les informations recueillies pendant votre entretien vous seront renvoyées pour validation. Elles seront ensuite traitées et consolidées anonymement; elles ne feront pas l'objet d'un suivi individualisé.

• GUIDE D'ENTRETIEN (SUITE)

DÉMARCHE DE RÉFLEXION PRÉALABLE À L'ENTRETIEN

Pour rappel, « le risque est la possibilité qu'un événement ou qu'une action empêche WCG SA d'atteindre ses objectifs. L'absence d'opportunité est également considérée comme un risque pour l'entreprise. »

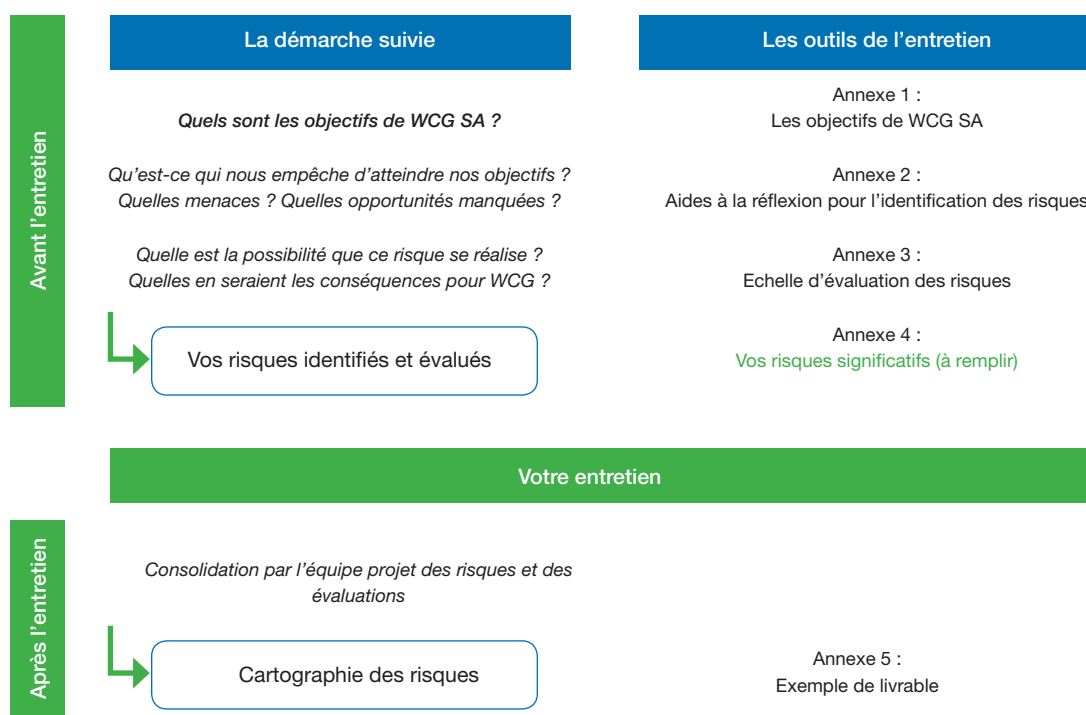
La démarche que vous allez suivre consiste à :

Lire les objectifs de WCG SA (Annexe 1) puis

Identifier les risques empêchant d'atteindre les objectifs précédemment cités (Annexe 2), et

Les évaluer en vous basant sur une échelle d'évaluation (Annexe 3).

L'objectif de la préparation est de remplir le tableau de « Vos risques significatifs » (Annexe 4).



ANNEXE 1 – LES OBJECTIFS DE WCG SA

WCG SA est dotée d'un processus de planification stratégique qui consiste à formaliser la vision des marchés sur lesquels nous intervenons, notre positionnement sur ces marchés, nos perspectives, notre stratégie et nos objectifs à 3 ans.

Chaque Département, Région ou Pays décline sur son périmètre, la stratégie et les objectifs de WCG SA tels qu'ils ont été validés. Cette déclinaison comprend :

- une partie quantitative retranscrite dans le plan à 3 ans, et
- une partie qualitative portant sur des éléments tels que la qualité, le recrutement et l'intégration, l'environnement... qui est présentée dans les conseils de département, région ou pays.

Vous retrouvez vos objectifs dans le reporting STRATÉGIQUE déployé en février 2012 à tous les Départements, Région et Pays.

ANNEXE 2 – AIDES À LA RÉFLEXION DE L'IDENTIFICATION DES RISQUES

Le second outil présenté est un aide-mémoire qui peut vous assister dans la recherche de risques. Son objectif est de vous remémorer quelques sources d'information ou éléments critiques propres à votre activité.

Décrivez les principaux objectifs attachés à votre fonction / structure
➞ ➞ ➞
Décrivez les principaux indicateurs de performances (opérationnels et financiers) qui vous permettent d'identifier les problèmes / anomalies
➞ ➞ ➞
Recensez les éléments critiques de votre activité qui peuvent constituer une source de risques
➞ ➞ ➞
Recensez les processus / contrôles qui limitent les éléments critiques cités précédemment
➞ ➞ ➞

• GUIDE D'ENTRETIEN (SUITE)

ANNEXE 3 – ECHELLE D'ÉVALUATION DES RISQUES

Un risque est évalué suivant deux axes qui sont : la fréquence et les conséquences de réalisation. Les évaluations que vous retiendrez, devront être dans la mesure du possible, « documentées ». Cette évaluation peut être basée sur l'historique, sur des éléments chiffrés, sur vos expériences...

Fréquence	1	2	3	4	5
■ Probabilité d'occurrence	1% (très peu probable)	5% (à ne pas écarter)	25% (possible)	50% (tout à fait possible)	75% (très probable)

Dans la mesure du possible, chacune de ces évaluations doit être « documentée ».

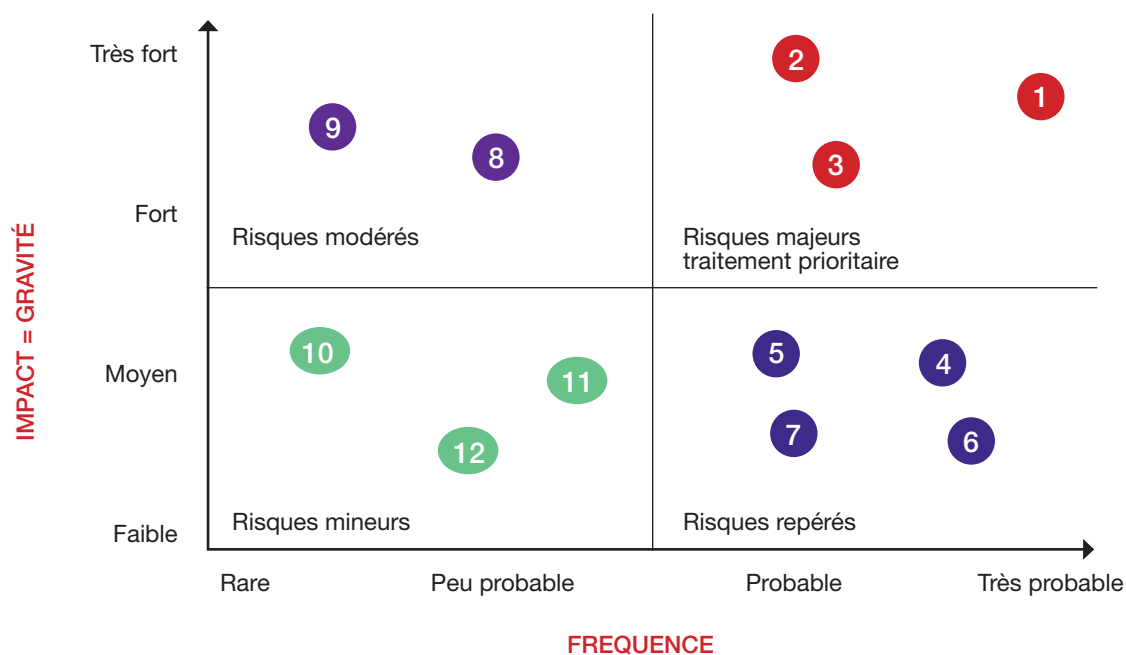
Fréquence	1	2	3	4	5
Impact financier (direct, et conséquences financières des autres types d'impact)	Impact faible : incident de parcours sur le plan financier	Impact moyen : affectant l'entité sur le plan financier sur une année	Impact fort : affectant l'entité sur le plan financier sur la durée du Projet d'entreprise	Impact majeur : affectant durablement l'entité sur le plan financier	Impact capital : mettant en jeu la survie de l'entité sur le plan financier
Impact environnemental	Court terme	Court terme Régional ou national	Long terme ; local ou Court terme ; transfrontalier	Long terme Régional ou national	Long terme Transfrontalier
Impact sanitaire	Un ou plusieurs malades ou blessés légers	Un ou plusieurs malades ou blessés graves	Décès d'une personne	Décès de plusieurs personnes	Décès de nombreuses personnes
Impact image	Court terme Local ou régional	Court terme National	Long terme ; local ou régional ou Court terme ; transfrontalier	Long terme National	Long terme
Impact sur la stratégie	Mise en œuvre de l'une des priorités de l'entité rendue plus difficile	Mise en œuvre de la stratégie rendue plus difficile	Stratégie perturbée/retardée pendant 1 à 2 ans	La Stratégie ne pourra se réaliser sur la durée du Projet d'entreprise	Stratégie profondément remise en cause
Impact sur la satisfaction clients	Baisse de la satisfaction clients mais sans incidence	Baisse de la satisfaction clients avec incidence	Dégradation sensible du taux de satisfaction des clients sur un segment donné de clientèle	Dégradation importante du taux de satisfaction des clients sur plusieurs segments de clientèle	Dégradation massive et/ou brutale du taux de satisfaction
Impact social	Désaccords catégoriels	Attentisme général	Grèves larvées	Démotivation forte - Grèves importantes - Actions du personnel à l'encontre des intérêts de l'entreprise	Grèves dures, généralisées, avec coupures massives, occupations de locaux, séquestrations, ...

ANNEXE 4 - VOS RISQUES SIGNIFICATIFS

Merci de décrire dans le tableau ci-dessous, les risques qui vous semblent les plus significatifs pour WCG SA.

Identification (Annexe 2)			Evaluation (Annexe 3)		Contrôles
Description du risque	Quelles sont les sources / causes potentielles du risque ?	Quelles seraient les conséquences si le risque se réalisait ?	Fréquence (documentation)	Conséquences (documentation)	Quelles sont les actions / processus en place qui sont susceptibles de limiter le risque ?
■	■	■	■	■	■
■	■	■	■	■	■
■	■	■	■	■	■
■	■	■	■	■	■
■	■	■	■	■	■

ANNEXE 5 – EXEMPLE DE LIVRABLE DE CARTOGRAPHIE DES RISQUES



• FICHE DE RISQUES - VERSION EN ANGLAIS

	1.2 Competencies management		
Financial Impact	Likelihood	Last year	Risk category
xxM	xx%	xxM / xx%	People

RISK DESCRIPTION The risk of loss of competencies due to: - Ageing population - Lack of mobility - Business attractiveness - Restructuring - Quality of staff
CAUSES This risk concerns missing operational, technical and project management skills. Its main causes can be found in both the context evolution and internal factors. The former are related to restructuring effects in a restarting market and to a shift in technical and geographical needs.
CONSEQUENCES - Existing skills set not adapted to needs - Performance, quality and / or delays issues in project - Insufficient resources to execute orders, produce revenues, and provide leadership. - Eventual loss of the existing knowledge base made of ageing experts
RISK RESPONSES
EVOLUTION OF THE RISK SINCE LAST YEAR
ACTIONS IMPLEMENTED SINCE LAST YEAR TO MITIGATE THIS RISK
ACTIONS IN THE THREE YEAR PLAN TO MITIGATE THIS RISK
INDICATORS / MONITORING
LONG TERM EVOLUTION
Risk owner: xx

5

4

3

ETAPE 2 – IMPLÉMENTER UN DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES

1

• FICHE DE RISQUE - VERSION EN FRANÇAIS

Date MAJ JJ/MM/AA	Prestation des entreprises travaux	Objectifs menacés	Catégorie de risque	Propriétaire du risque	Evaluation résiduelle du risque
D o c u m e n t a t i o n	Description du risque				Majeur
		Risque incontrôlable (*)	Famille de risque	Dépendance de risques	Tendance
	Causes / sources potentielles		Conséquences potentielles		Facteurs clés de succès
					Indicateurs de performance
E n v i r o n n e m e n t	Environnement de contrôle : processus ou contrôles en place pour limiter le risque				Degré de maîtrise du processus / contrôle (I, TFa, Fa, Fo, TFO)
	Processus / Contrôles	Description		Responsable	
E v a l u a t i o n	Risque résiduel		Fréquence	Conséquences	Evaluation R. Résiduel
			Probable	Fort	Majeur
	Justification de l'évaluation de la fréquence		Justification de l'évaluation des conséquences		
P l a n	Actions / mesures proposées pour réduire le risque			Responsable	Échéance
N i v e a u	Vérification du degré de maîtrise du processus / contrôle				
	Vérifications				
	Conclusion sur le niveau de maîtrise				

* **Risque incontrôlable** : impossibilité de réduire la fréquence de réalisation

• FICHE DE RISQUES - VERSION EN FRANÇAIS

	Risque de Groupe	Risque transverse			Risque majeur de branche		
		BU1	BU2	BU3	BU1	BU2	BU3

Risque 1	Thème :	Sous-thèmes :	
	Description du risque :		Fréquence de citation ++
	Principales causes		Principaux impacts
Exemple d'actions de maîtrise mises en place		Exemple d'avènements du risque	
Enjeux liés au risque			

5

4

3

ETAPE 2 – IMPLÉMENTER UN DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES

1

• GRILLE D'ÉVALUATION - ÉCHELLE DE RISQUE

Likelihood represents the possibility that a given event will occur

Table used to assess the likelihood of a risk

	Level	Likelihood	
4	Probable	Very likely to occur	> 50 %
3	Possible	Likely to occur	20 - 50 %
2	Unlikely	Not likely but not impossible	2 - 20 %
1	Improbable	Very little chance to occur	< 2 %

Impact materialises the effect of the event

Table used to assess the financial impact of a risk

	Level	Net financial impact	Human/ Environmental Impact	Image/ Reputation Impact
4	Very high	More than 200 M€	Affect health of population and the environment Affect health of personnel on a large scale	Company credibility affected Management change
3	High	Between 50 & 200 M€	Likely to have a significant effect on health of one or few personnel members No effect on population nor on the environment	Company's activities questioned/ Loss of credibility
2	Medium	Between 10 & 50 M€	Likely to affect health of one or few personal members No effect on population nor on the environment	Negative publicity
1	Low	Less than 10 M€	No effect on personnel or nearby population No effect on the environment	No effect on reputation

• MATRICE DES PROCESSUS ET DES RISQUES

Cet outil permet de localiser les processus « critiques » qui feront l'objet d'un traitement prioritaire.

Pour ce faire, il a été identifié un certain nombre de facteurs de risques (dysfonctionnements) qui sont propres à la situation rencontrée, dans cet outil 7 facteurs de risques.

MACRO PROCESSUS	PROCESSUS	Référence du processus	FACTEUR RISQUE 1	FACTEUR RISQUE 2	FACTEUR RISQUE 3	
			1- Complexité des activités nécessaires au bon déroulement du processus	2- Homogénéité des opérations élémentaires qui sont traitées par le processus	3- Changements récents dans le déroulement du processus	
Commande - Encaissement	Gérer la base clients	CE1	2	1	2	
	Prendre les commandes	CE2	2	1	1	
	Facturer et reconnaître le revenu	CE3	1	2	1	
	Encaisser les factures clients	CE4	2	3	3	
	Suivre les en-cours clients	CE5	3	1	1	
Achat - Règlement	Gérer la base fournisseurs	AR1	3	1	1	
	Passer des commandes	AR2	1	2	1	
	Réceptionner les commandes	AR3	1	2	1	
	Payer les fournisseurs	AR4	2	2	3	
Prévision - Comptabilisation	Sous-processus A	SPA	3	1	2	
	Sous-processus B	SPB	2	1	1	
	Sous-processus C	SPC	1	1	2	

Binome Macro-Processus et Processus qui reflètent les activités de l'entité

Légende

Niveau 1 :

Fort

Niveau 2 :

Moyen

Niveau 3 :

Faible

Pour chacun des processus la criticité de chacun des facteurs de risque a été appréciée. Le niveau de risque brut du processus est apprécié sur la base d'une pondération de chacune des criticités observée pour les facteurs de risque (le niveau de précision de ces matrices dépend de la granularité attendue).

	FACTEUR RISQUE 4	FACTEUR RISQUE 5	FACTEUR RISQUE 6	FACTEUR RISQUE 7	NIVEAU DE RISQUE BRUT DU PROCESSUS
	4- Robustesse des applications informatiques	5- Contribution du process à la performance financière	6- Complexité de l'environnement légal et contractuel	7- Niveau de sensibilité des activités du processus à la fraude	
	2	1	1	1	1
	1	1	3	1	1
	1	1	1	1	
	3	2	3	3	3
	1	2	1	1	1
	2	1	1	2	
	2	3	1	3	2
	2	3	1	3	2
	1	3	2	1	
	3	2	1	1	
	1	1	2	1	
	3	3	1	3	

Facteurs de risque (ou dysfonctionnement) qui sont à l'origine ou peuvent déclencher des risques. Ces facteurs de risques doivent être adaptés à la situation.

Pour chacun des facteurs de risque un niveau de criticité est attribué.

C'est le niveau de risque BRUT du processus qui correspond à l'application de la somme pondérée des niveaux de criticité de chacun des facteurs de risque.

• PREMIÈRE CARTOGRAPHIE DES RISQUES

La cartographie des risques - Mode de lecture.



ZONE D' ACTIONS PRIORITAIRES

- Zone de risques critiques perçus comme faiblement maîtrisés. Zone prioritaire pour la mise en place de plans d'actions.



ZONE DE MAÎTRISE DES RISQUES À CONFIRMER

- Zone de risques critiques perçus comme bien maîtrisés. Zone d'intervention « privilégiée » de l'audit interne pour s'assurer que le niveau réel de maîtrise des risques est en adéquation avec le niveau perçu.



ZONE À SURVEILLER

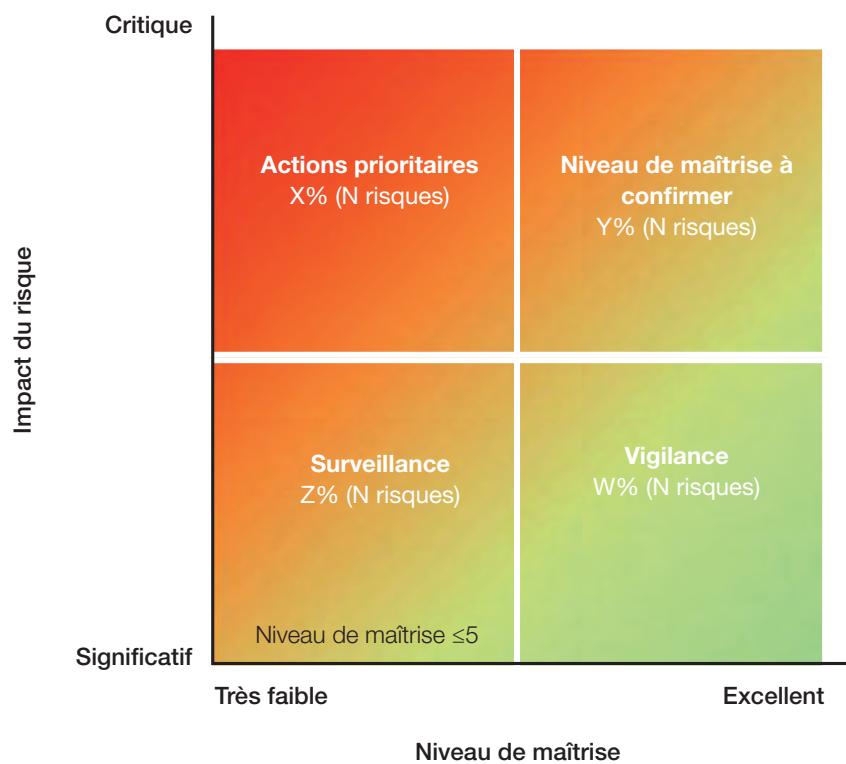
- Zone de risques de faible importance perçus comme moyennement ou faiblement maîtrisés.

Une surveillance permanente doit être effectuée pour s'assurer que ces risques restent d'importance moindre. Des actions doivent être entreprises pour en améliorer la maîtrise.



ZONE DE VIGILANCE

- Zone de risques de faible importance perçus comme fortement maîtrisés. Ces risques doivent faire l'objet d'un contrôle actif sur une base périodique pour s'assurer qu'ils restent maîtrisés.



• PLAN DE DÉPLOIEMENT DU DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES

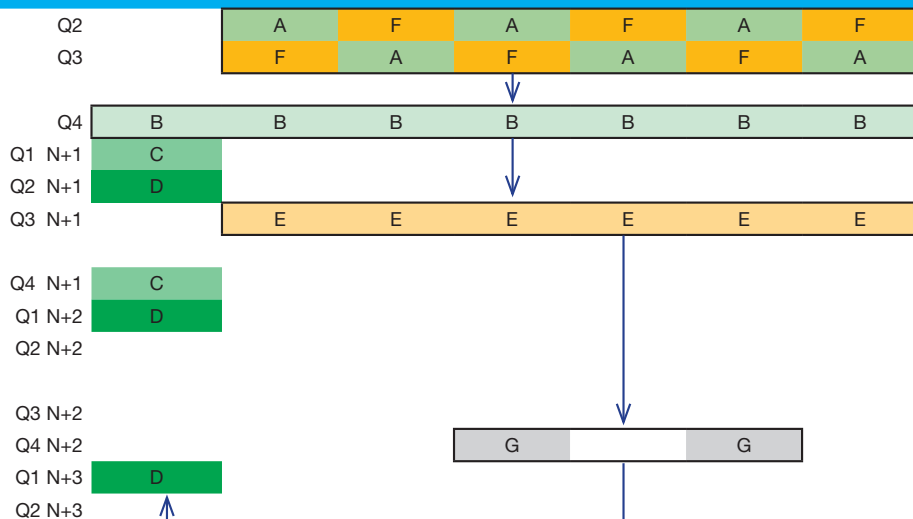
Plan de déploiement de la démarche sur le groupe.

Métiers	Corporate	EUROPE					
		France		Italie		Turquie	
		Production (u.p)	Distribution (u.d) / (u.f)	Production (u.p)	Distribution (u.d) / (u.f)	Production (u.p)	Distribution (u.d) / (u.f)
Bagagerie		2	7		12	3	5
Vêtement et accessoires		3	2		15		1
Accessoires textiles			7	2	36	3	3
Autres métiers			2		3		
Canal de distribution principal							
Parfums		1	24	1	12		4
Horlogerie			24		4		1
Arts de la Table			13		12	3	
Canal de distribution secondaire							
Autres produits			4		2		
Total		6	83	3	96	9	14

Chiffre d'affaires			40%					
Effectifs	6 726	756	602	256	301	358	505	268

Plan de déploiement

Enchaînement sur l'ensemble du groupe de la mise en place des différents composants



Légende

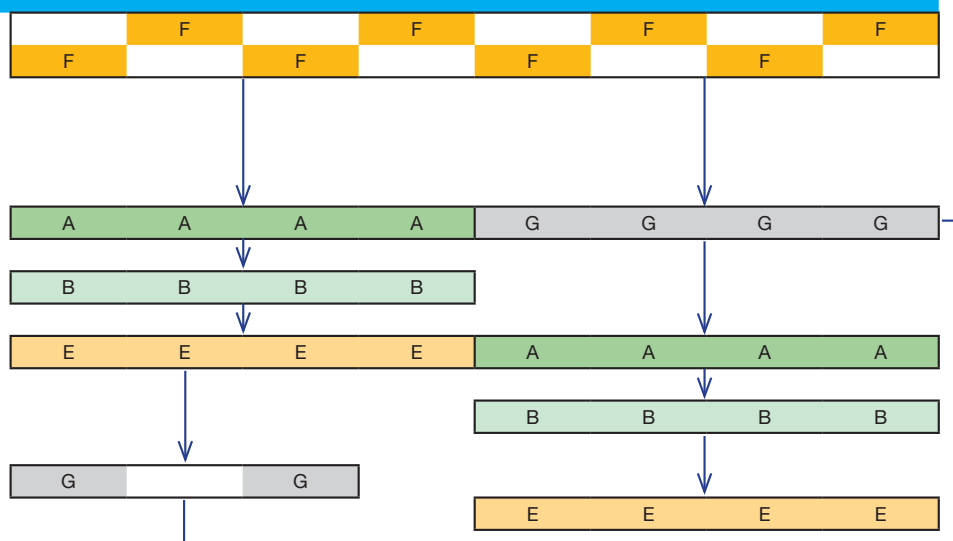
Méthodologie ERM
Atelier des risques
Cartographie risques
Auto évaluation CI
Procédures gpe
Audit interne
Reporting Synthèse

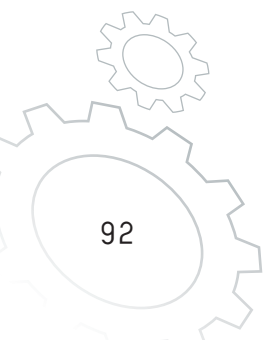
A
B
C
E
F
G
D

Les différents composants qui constituent le dispositif de gestion et de maîtrise des risques

AMERIQUE				ASIE			
USA		Mexique		Chine		Vietnam	
Production (u.p)	Distribution (u.d) / (u.f)	Production (u.p)	Distribution (u.d) / (u.f)	Production (u.p)	Distribution (u.d) / (u.f)	Production (u.p)	Distribution (u.d) / (u.f)
2	26	2	2		12		2
	26	1	2		15	1	2
	13	2		3	36		2
					3		
	55		1		12	1	1
	60		1		4		1
	32	1		3	12		
	12						
2	224	4	6				
45%							
245	1 468	221	156				

Synthèse des activités par zone géographique/pays/type d'activité/métiers





ETAPE 3 - FAIRE FONCTIONNER UN DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES EFFICACE

- Questionnaire Auto-Evaluation Niveau ENTITE - version en anglais
- Questionnaire Auto-Evaluation Niveau Processus Financiers
- Cartographie des risques - Activité service
- Cartographie des risques - Activité industrielle
- Fiche de risque avec plan d'actions associé
- Appréciation de l'efficacité d'un dispositif de maîtrise des risques
- Reporting de suivi de l'efficacité du dispositif de maîtrise des risques

• QUESTIONNAIRE AUTO-EVALUATION NIVEAU ENTITÉ - VERSION EN ANGLAIS

WORLD COMPANY GROUP SA GROUP RISK MAPPING

QUESTIONNAIRE

Interviewee :

Interviewed by :

Date of the interview :

INTRODUCTION

Risk mapping is a process designed to identify and to assess on a regular basis the main risks for the Group, as WCG SA top management perceives them; this process is performed within WCG SA every 2 years.

The 2011 risk mapping questionnaire has not been significantly changed compared to the 2009 questionnaire. It focuses on the main risks for the WCG SA Group through consistent rules of risk assessment. Capitalizing on our previous experiences, we concentrate our study on the net/residual risk (after existing internal controls, procedures, processes, etc.) based on two precisely defined parameters:

- likelihood and
- severity.

To achieve this goal, rating grids for likelihood and severity have been designed to assist you in assessing the potential impact of each identified risk as shown below.

Likelihood

The likelihood represents the number of times a risk may occur, within a specified period, either as a consequence of business operations or through failure of operating systems/policies/procedures.

Rating		Description	Expected Occurrence
1	Rare	May only occur in exceptional circumstances	Once /> 10 years
2	Possible	Might occur at some time	Once /> 10 years
3	Likely	Will probably occur in mostly circumstances	A least once /3 years
4	Almost certain	Expected to occur in most circumstances	A least once a years

Severity

Not all risk impacts can be quantified in monetary terms, so both qualitative (Image/Reputation and People) and quantitative (Turnover, Margin/Cash flow) ranking factors have been chosen as assessment criteria of risk consequences.

Rating	Sales (% on last year turn over)	Margin / cash flow	Image / media	People
1 Minor	Loss of sales of 3%	Loss of margin /CF 1 - 10 M€	Negative local media coverage	Localised disaffection by a group of employees
2 Moderate	Loss of sales of 10%	Loss of margin /CF 10 - 25 M€	Unresolved complaints received from a number of stakeholders concerning the same subject	Regional disaffection by a group of employees
3 Major	Loss of sales of 25%	Loss of margin /CFv 25 - 100 M€	Short tem negative national media coverage	General morale issues impacting performance and turn-over rate key employees across the Group leave
4 Severe	Loss of sales more than 25%	Loss of margin /CF more than 100 M€	Localised disaffection of stakeholders	Widespread dissatisfaction amongs employees Unplanned loss of key executive Unable to keep or attract 'good' people

A. RISKS THAT YOU IDENTIFY FOR THE WCG SA GROUP

1. Considering the two previous rating grids, and from your point of view, what are the five main risks that you identify for the WCG SA Group?

Main risks	What could potentially cause this to happen?	Type of sequences*	Internal Processes (Yes/No)**	Residual risk (after internal processes)***							
				Likelihood				Severity			
				1	2	3	4	1	2	3	4
1.											
2.											
3.											
4.											
5.											

* Choose one or several among: Revenue, Margin/Cash-Flow, Image/Reputation, People.

** Do internal controls, procedures, processes exist to manage this risk?

*** Refer to the two rating grids for likelihood and severity. Use an «X».

• **QUESTIONNAIRE AUTO-EVALUATION NIVEAU ENTITÉ (SUITE)**

2. What are, from your point of view, the five Country or Business Groups or Units or Business Processes that you consider as being the most exposed to risk?

	Subject	Explain why?
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

Comments

3. According to you, what are the three topics of utmost importance for the WCG SA Group that should be audited in the coming year:

	Topics	Explain why?
1.		
2.		
5.		

Comments

B. RISK ANALYSIS PER CATEGORY

In the list below, please select and grade from 1 (most important) to 10 (less important) the 10 risks you consider as critical for the WCG SA Group. For each of them, please rate the likelihood and severity of the residual risk (refer to the two rating grids), taking into account existing controls, procedures and processes in place to mitigate it.

Risk Category	Risk description	Main Risks	Residual risk *							
			Frequency				Severity			
			1	2	3	4	1	2	3	4
Governance & Management	Non respect of WCG SA procedures									
	Non-respected delegations of powers									
	Fraud and conflict of interest									
	Difficulties in the new organisation implementation									
	Post acquisition / merger deficiencies risk									
Business	Cable market slow-down / new competitors									
	Dependency on customers									
	Dependency on suppliers									
	Shortage of raw materials and trading goods									
	Non-optimized cross sales (transfer prices, commissions...)									
	Inconsistent pricing policy									
	Unlimited liabilities in contracts									
	Accusation of Unfair commercial practices									
Industrial	Weak quality of manufactured products and/or services provided									
	Subcontracting risk									
	Production equipment inadequacies									
	Lack of protection/development of technological know-how									
	Supply chain inefficiency									
	Risks link to turn-key projects									
	Dependency on specific equipments									
	Environmental risk									
Finance	Insufficient hedging of metal and foreign exchange risks									
	Weaknesses in credit management and cash collection									
	Completeness and accuracy of financial data									
	Weak return on investment (acquisition, investment, restructuring)									
	Low ROCE (Return on capital employed)									
	High Working Capital									
	Stock market / Capital markets / Investors risk									
IS/IT	Lack in systems security – Lack in Segregation Of Duties (SOD)									
	IT Systems breakdown (Disaster Recovery plan)									
	Inefficiency/inadequacies of IT system									
HR	Loss of skills and/or motivation of employees									
	Lack of training and career management									
	Strikes and social unrest									
	Workers accidents / Security									
Others	Crisis risk and lack of emergency management (Business Continuity Plan)									
	Theft and malicious incidents									
	Natural disaster risk									
	Political crisis risk									
	Business Intelligence risk / Breach of confidentiality									

* Refer to the 2 rating grids. Use an x

• QUESTIONNAIRE AUTO-EVALUATION NIVEAU PROCESSUS FINANCIERS

Processus Immobilisations incorporelles, corporelles et goodwill

IDENTIFICATION DES RISQUES		Nature de l'impact sur les états financiers					
Zones de risques identifiées		Exhaustivité	Exactitude	Existence/occurrence	Cut-off/appartenance	Valorisation	Conformité (PC+ réglementation)
A- MAITRISE DES PROCESSUS AMONT ET DE PRODUCTION COMPTABLE							
1.1 Acquisition des immobilisations							
Engagements d'achats d'immobilisations : Risques liés à un suivi insuffisant des engagements d'achats d'immobilisations (afin notamment d'être pris en compte dans le cadre de l'élaboration des annexes aux comptes).		X	X				
Distinction charges / immobilisations : Risque lié à une application erronée des critères d'identification des immobilisations incorporelles et corporelles, notamment les règles de distinction entre les charges (entretien, réparations) et les immobilisations.		X	X			X	X
Distinction charges / immobilisations : Risque lié à une classification imprécise des contrats de crédit bail ou de location, générant une erreur de traitement comptable.		X	X			X	X
Détermination du coût d'acquisition : Risque lié à une erreur d'application des critères de comptabilisation des immobilisations concernant les éléments constitutifs du coût d'une immobilisation, y compris les modalités de détermination et de suivi du coût de remise en état des sites pour les immobilisations corporelles.		X	X				X
Détermination du coût d'acquisition et fiscalité : Risque lié à une erreur d'application du régime de TVA applicable à l'immobilisation selon son affectation (secteur d'activité soumis à la TVA, produits hors service universel par exemple ...).		X	X				X
Autres impacts liés à l'acquisition : Les conditions d'achat ont-elles généré des engagements hors bilan donnés ou reçus ?		X					
Immobilisations incorporelles et goodwill : Un processus d'identification, de comptabilisation et de suivi des immobilisations incorporelles et des goodwill est mis en place, en particulier concernant le goodwill et l'allocation du coût d'acquisition, les marques, brevets, fonds de commerce, fichiers clients, autres droits contractuels, etc....		X	X			X	
1.2 Mise en production et vie des immobilisations							
Méthode de valorisation et amortissement : Risque lié à une application erronée des méthodes d'amortissement, notamment le point de départ de l'amortissement. Cela comprend les modalités d'application de l'approche par composants et les modalités retenues pour la détermination des valeurs résiduelles.			X		X	X	X
Existence des immobilisations corporelles : Risque lié à un rapprochement insuffisant entre les immobilisations corporelles en comptabilité, et l'inventaire physique.		X		X			
Existence des immobilisations corporelles : Risque lié à une conservation inadéquate des titres de propriété (a minima respect des obligations légales).		X		X			
Existence des immobilisations incorporelles : La protection juridique et informatique des immobilisations incorporelles fait l'objet d'un suivi régulier et de mesures visant à sécuriser les ressources que la société pourra obtenir de ces immobilisations (protection des marques, des noms de domaine,...)		X		X			
1.3 Fin de vie des immobilisations							
Fin de vie de l'immobilisation : Application des critères de classement en immobilisations destinées à être cédées.				X			X
Fin de vie de l'immobilisation : Risque lié à l'absence de procédure d'autorisation de cession d'immo ou de mise au rebut, diffusée au sein du métier.						X	X
2- TRAITEMENT DES OPERATIONS DANS LES SYSTEMES D'INFORMATION							
2.1 Paramétrage des schémas comptables							
Risque lié à un paramétrage incorrect des schémas comptables.							X
2.2 Déversement des données d'un SI à un autre jusqu'à la comptabilité							
Risque lié aux incidents dans l'interface entre SI achats et production		X	X				
Risque lié aux incidents dans l'interface entre SI de la Production et ERP		X	X				
3- MAITRISE DES PROCESSUS D'ARRETE DES COMPTES							
3.1 Travaux d'arrêtés							
Un rapprochement entre les systèmes de gestion et les soldes comptables correspondants doit être matérialisé et documenté.		X	X	X	X	X	
Risque lié au suivi insuffisant des mouvements d'immobilisations en vue de leur comptabilisation.		X		X			
Les écarts d'inventaire doivent être analysés.		X		X			
3.2 Elaboration de la liasse de consolidation selon les normes IFRS							
Lorsque la méthode de la juste valeur est appliquée, les évaluations sont réalisées par des spécialistes ou à partir de données de marchés et sont revues périodiquement.		X	X			X	
Une démarche d'identification d'indices de pertes de valeur est mise en œuvre au moins une fois par an et de façon systématique à chaque clôture pour les actifs incorporels non amortissables, les immobilisations incorporelles en cours et les goodwill.		X	X			X	
4- AUTRES RISQUES							
4.1 Autres risques liés aux outils							
Description et risques liés							
4.2 Autres risques liés aux acteurs							
Description et risques liés							
...							
5- PROJETS OU EVOLUTIONS PREVUS OU EN COURS							
5.1 Projets / évolutions propres à la filière							
Description et risques liés (outils, acteurs, organisation ...)							
5.2 Projets / évolutions propres aux services amonts							
Description et risques liés (outils, acteurs, organisation ...)							
5.3 Projets / évolutions imposés par l'environnement externe de l'entreprise (évolution réglementaire par exemple)							
Description et risques liés (outils, acteurs, organisation ...)							

• QUESTIONNAIRE AUTO-EVALUATION NIVEAU PROCESSUS FINANCIERS

Processus Immobilisations financières

IDENTIFICATION DES RISQUES		Nature de l'impact sur les états financiers					
Zones de risques identifiées		Exhaustivité	Exactitude	Existence/occurrence	Cut-off/appartenance	Valorisation	Conformité (PC+ réglementation)
1- MAITRISE DES PROCESSUS AMONT ET DE PRODUCTION COMPTABLE							
Acquisition et cession :	Risque lié à un suivi insuffisant des opérations sur titres (acquisitions, cessions, compléments de prix, garanties d'actifs et de passifs) en vue de leur comptabilisation.	X	X			X	X
Acquisition et cession :	Risque lié à un défaut d'identification des engagements fermes ou optionnels de toute nature (promesse, call, put ...) en vue de leur comptabilisation ou inclusion dans l'annexe.	X	X			X	
Acquisition et cession :	Risque lié à un processus d'attribution de prêts (notamment prêts aux filiales, ...) insuffisamment organisé.						X
Détention :	Risque lié à une conservation inadéquate des titres de propriété et des contrats de prêts.			X			X
Classement :	Risque lié à une décision de classement ayant fait l'objet d'une autorisation inappropriée : en IFRS, les règles de classement dans les différentes catégories d'actifs financiers (IAS 39) sont clairement établies et une procédure permet de s'assurer qu'à l'origine de l'opération, la décision de classement fait l'objet d'une autorisation appropriée.						X
2- TRAITEMENT DES OPERATIONS DANS LES SYSTEMES D'INFORMATION							
2.1 Paramétrage des schémas comptables							
	Paramétrage des schémas comptables erronés						X
2.2 Déversement des données d'un SI à un autre jusqu'à la comptabilité							
	Incident dans l'interface des SI amont.	X	X				
	Incident dans l'interface avec ERP.	X	X				
3- MAITRISE DES PROCESSUS D'ARRETE DES COMPTES							
3.1 Travaux d'arrêtés							
	Risque lié à des erreurs d'évaluation à chaque clôture des produits se rattachant aux immobilisations financières.	X	X				
	Risque lié à un défaut d'appréciation à chaque clôture de l'existence d'une indication objective de dépréciation des immobilisations financières. Détermination des dépréciations à comptabiliser le cas échéant.	X	X			X	
3.2 Elaboration de la liasse de consolidation selon les normes IFRS							
4- AUTRES RISQUES							
4.1 Autres risques liés aux outils							
	Description et risques liés						
4.2 Autres risques liés aux acteurs							
	Description et risques liés						
...							
5- PROJETS OU EVOLUTIONS PREVUS OU EN COURS							
5.1 Projets / évolutions propres à la filière							
	Description et risques liés (outils, acteurs, organisation ...)						
5.2 Projets / évolutions propres aux services amonts							
	Description et risques liés (outils, acteurs, organisation ...)						
5.3 Projets / évolutions imposés par l'environnement externe de l'entreprise (évolution réglementaire par exemple)							
	Description et risques liés (outils, acteurs, organisation ...)						

[illegible]

• QUESTIONNAIRE AUTO-EVALUATION NIVEAU PROCESSUS FINANCIERS

Processus Achats - Fournisseurs et Assimilés

IDENTIFICATION DES RISQUES		Nature de l'impact sur les états financiers					
Zones de risques identifiées		Exhaustivité	Exactitude	Existence/occurrence	Cut-off/appar tenance	Valorisation	Conformité (PC+ réglementation)
1- MAITRISE DES PROCESSUS AMONT ET DE PRODUCTION COMPTABLE							
	Point incontournable environnement interne : Le processus achat est organisé et formalisé dans le cadre de procédures applicables par tous les acteurs concernés.						X
	Point incontournable environnement interne : Il existe une séparation des fonctions de passation et d'autorisation des commandes, de réception, d'enregistrement comptable et de règlement des fournisseurs.						X
	Passation et autorisation des commandes : Risque lié à un défaut de procédure d'autorisation différenciée selon des seuils prédéterminés de montant total de l'achat.						X
	Passation et autorisation des commandes : Risque lié à un défaut de contrôle des avances sur factures fournisseurs (autorisation, suivi, imputation).	X	X				
	Réception : Risque lié à un manque de suivi des réceptions refusées / litiges et de la comptabilisation des avoirs fournisseurs correspondant ou des rabais/remises/ristournes.	X		X			
	Validation des factures : Risque lié au défaut de rapprochement entre les bons de commande, les bons de réception et les factures (quantité, prix, conditions de paiement). Les anomalies éventuelles font l'objet d'une analyse et d'un suivi.	X	X				
	Enregistrement comptable : Risque lié au défaut d'enregistrement des factures dès réception, en parallèle de leur circuit de validation.	X			X		
	Enregistrement comptable : Risque lié au régime de TVA applicable à l'achat du bien ou du service selon son affectation (secteur d'activité soumis à la TVA, ...).		X				X
	Enregistrement comptable : Risque lié au défaut d'identification d'EHB généré par les conditions d'achat.	X					
	Enregistrement comptable : Risque lié au double enregistrement des factures fournisseurs.	X	X				
	Enregistrement comptable : Les comptes fournisseurs font l'objet d'un examen et d'une justification périodique (exhaustivité, exactitude).	X	X				
	Règlement : Risque lié à l'absence d'un dispositif permettant d'éviter le double paiement des factures fournisseurs.		X	X			
	Règlement : Risque lié au défaut de contrôles de la gestion des règlements fournisseurs par une personne indépendante et autorisée.	X	X				
2- TRAITEMENT DES OPERATIONS DANS LES SYSTEMES D'INFORMATION							
2.1 Paramétrage des schémas comptables							
	Paramétrage des schémas comptables erronés						X
2.2 Déversement des données d'un SI à un autre jusqu'à la comptabilité							
	Incident dans l'interface des SI amont.	X	X				
	Incident dans l'interface entre SI amont et ERP	X	X				
3- MAITRISE DES PROCESSUS D'ARRETE DES COMPTES							
3.1 Travaux d'arrêtés							
	Risque lié à l'absence ou défaut d'une procédure permettant de s'assurer que les produits et les charges ont été enregistrés sur la bonne période.				X		
	Risque lié à l'absence ou défaut d'un dispositif permettant d'enregistrer les provisions pour factures non parvenues ou les charges payées d'avance de manière exhaustive et exacte.	X	X				
3.2 Elaboration de la liasse de consolidation selon les normes IFRS							
4- AUTRES RISQUES							
4.1 Autres risques liés aux outils							
	Description et risques liés						
4.2 Autres risques liés aux acteurs							
	Description et risques liés						
...							
5- PROJETS OU EVOLUTIONS PREVUS OU EN COURS							
5.1 Projets / évolutions propres à la filière							
	Description et risques liés (outils, acteurs, organisation ...)						
5.2 Projets / évolutions propres aux services amonts							
	Description et risques liés (outils, acteurs, organisation ...)						
5.3 Projets / évolutions imposés par l'environnement externe de l'entreprise (évolution réglementaire par exemple)							
	Description et risques liés (outils, acteurs, organisation ...)						

• QUESTIONNAIRE AUTO-EVALUATION NIVEAU PROCESSUS FINANCIERS

Processus Produits des activités ordinaires / Clients et assimilés

IDENTIFICATION DES RISQUES		Nature de l'impact sur les états financiers					
Zones de risques identifiées		Exhaustivité	Exactitude	Existence/occurrence	Cut-off/appartenance	Valorisation	Conformité (PC+ réglementation)
1- MAITRISE DES PROCESSUS AMONT ET DE PRODUCTION COMPTABLE							
	Création d'un nouveau produit Les règles de reconnaissance du chiffre d'affaires sont établies, revues lors de la mise en marché d'un nouveau produit ou service et connues par les équipes en charge de la facturation ou de l'établissement du chiffre d'affaires.		X		X		X
	Création d'un nouveau produit La question du régime de TVA applicable à un nouveau produit selon son affectation (secteur d'activité soumis à la TVA (produits hors service universel par exemple), secteur d'activité exonéré de TVA (produits relevant du service universel par exemple) secteur mixte...) est posée puis la réponse documentée.		X				X
	Création d'un nouveau produit Le schéma comptable d'enregistrement est prévu et validé par l'autorité compétente						X
	Création d'un nouveau produit Les règles comptables adoptées par le métier établissent clairement la distinction entre ventes et prestations de service et indiquent si nécessaire les modalités de séparation adoptées pour les contrats à composantes multiples.						X
	Signature d'un nouveau contrat grand compte Les nouveaux contrats sont systématiquement relus pour détecter la présence éventuelle d'engagements hors bilan.	X					
	Facturation L'ensemble des livraisons effectuées ou des services rendus donne lieu à facturation au cours de la période appropriée				X		
	Facturation Toutes les factures (séquentiellement numérotées) sont enregistrées dans les comptes clients ou directement en chiffre d'affaires.	X					X
	Facturation L'émission des avoirs est justifiée, et fait l'objet d'une procédure d'utilisation différenciée selon des seuils prédéterminés. Seuls les avoirs contrôlés sont enregistrés dans les comptes.			X			X
	Facturation Tous les comptes clients ouverts correspondent à des clients réels,			X			
	Facturation Le déversement des systèmes de facturation dans la comptabilité est contrôlé à l'issue de chaque run de facturation.	X					
	Facturation Les soldes de comptes sont périodiquement et correctement justifiés.		X				
	Encaissement Les fonctions de facturation et de recouvrement sont effectivement séparées.						X
	Encaissement Les fonctions de recouvrement et de gestion des comptes clients sont effectivement séparées.						X
	Encaissement Les clients douteux sont correctement identifiés et les risques d'insolvabilité comptabilisés en conformité avec les règles applicables.					X	X
2- TRAITEMENT DES OPERATIONS DANS LES SYSTEMES D'INFORMATION							
2.1 Paramétrage des schémas comptables							
	Paramétrage des schémas comptables erronés						X
2.2 Déversement des données d'un SI à un autre jusqu'à la comptabilité							
	Incident dans l'interface des SI amont.	X	X				
	Incident dans l'interface entre SI amont et ERP	X	X				
3- MAITRISE DES PROCESSUS D'ARRETE DES COMPTES							
3.1 Travaux d'arrêtés							
	Il existe une procédure permettant de s'assurer que les produits et charges ont été enregistrés sur la bonne période.				X		
	Il existe un dispositif permettant d'enregistrer les factures à émettre ou les produits constatés d'avance de manière exhaustive et exacte.	X	X				
	Il est procédé à un rapprochement compta/gestion concernant le CA facturé de la période et celui comptabilisé d'une part, et les soldes clients d'autre part.	X	X	X	X		
	Les provisions pour dépréciation de créances clients sont validées par une instance spécifique ou sont notamment représentées les directions financières, juridiques et commerciales.					X	
	Les provisions pour litiges commerciaux sont validés par une instance spécifique ou sont notamment représentées les directions financières, juridiques, de la production et commerciales.					X	
3.2 Elaboration de la liasse de consolidation selon les normes IFRS							
4- AUTRES RISQUES							
4.1 Autres risques liés aux outils							
	Description et risques liés						
4.2 Autres risques liés aux acteurs							
	Description et risques liés						
...							
5- PROJETS OU EVOLUTIONS PREVUS OU EN COURS							
5.1 Projets / évolutions propres à la filière							
	Description et risques liés (outils, acteurs, organisation ...)						
5.2 Projets / évolutions propres aux services amonts							
	Description et risques liés (outils, acteurs, organisation ...)						
5.3 Projets / évolutions imposés par l'environnement externe de l'entreprise (évolution réglementaire par exemple)							
	Description et risques liés (outils, acteurs, organisation ...)						

• QUESTIONNAIRE AUTO-EVALUATION NIVEAU PROCESSUS FINANCIERS

Processus Trésorerie / Financement et instruments financiers

IDENTIFICATION DES RISQUES		Nature de l'impact sur les états financiers					
Zones de risques identifiées		Exhaustivité	Exactitude	Existence/occurrence	Cut-off/appartenance	Valorisation	Conformité (PC+ réglementation)
1- MAITRISE DES PROCESSUS AMONT ET DE PRODUCTION COMPTABLE							
	Les financements et la trésorerie font l'objet de processus organisés (procédure, délégation, etc...) et de critères formalisés.						X
	Souscription de financements Les emprunts souscrits sont accompagnés d'une documentation adéquate.						X
	Souscription de financements Les garanties reçues ou données sur prêts et emprunts sont clairement identifiées et comptabilisées et/ou incluses dans les annexes aux comptes.	X					
	Gestion des emprunts Les comptes d'emprunts sont régulièrement rapprochés avec les données contractuelles, les tableaux d'amortissements et les données reçues des établissements financiers.	X	X	X			
	Gestion des emprunts Les tableaux d'amortissement calculés selon la méthode du coût amorti (au taux d'intérêt effectif) sont établis au démarrage de l'emprunt.		X				
	Opérations de trésorerie Les encours de trésorerie et d'équivalent de trésorerie pour lesquels existent des restrictions d'emploi sur 12 mois ou plus sont identifiés et font l'objet d'un traitement comptable spécifique.		X				
	Opérations de trésorerie Les opérations de trésorerie sont comptabilisées quotidiennement.	X	X				
	Opérations de trésorerie Les comptes de banque font l'objet de rapprochements réguliers avec les données reçues des banques et sont revus périodiquement selon des modalités qui respectent le principe de séparation des fonctions. Le rapprochement est matérialisé et permet d'expliquer les écarts éventuels.	X	X				X
	Opérations de trésorerie Les encours de caisses sont rapprochés des soldes correspondants issus des systèmes de gestion selon une périodicité dépendant de l'importance des flux échangés	X	X				X
	Opérations de trésorerie L'autorisation des dépenses, l'émission du paiement et la comptabilisation sont effectuées par des personnes distinctes.						X
2- TRAITEMENT DES OPERATIONS DANS LES SYSTEMES D'INFORMATION							
2.1 Paramétrage des schémas comptables							
	Paramétrage des schémas comptables erronés						X
2.2 Déversement des données d'un SI à un autre jusqu'à la comptabilité							
	Incident dans l'interface des SI amont.	X	X				
	Incident dans l'interface entre SI amont et ERP	X	X				
3- MAITRISE DES PROCESSUS D'ARRETE DES COMPTES							
3.1 Travaux d'arrêtés							
	Les charges et produits financiers calculés selon la méthode du taux d'intérêt effectif sont correctement évalués et comptabilisés.						X
	La trésorerie et les emprunts en devises sont correctement évalués.						X
	Les instruments dérivés de taux d'intérêt ou de change sont correctement évalués.						X
3.2 Elaboration de la liasse de consolidation selon les normes IFRS							
4- AUTRES RISQUES							
4.1 Autres risques liés aux outils							
	Description et risques liés						
4.2 Autres risques liés aux acteurs							
	Description et risques liés						
...							
5- PROJETS OU EVOLUTIONS PREVUS OU EN COURS							
5.1 Projets / évolutions propres à la filière							
	Description et risques liés (outils, acteurs, organisation ...)						
5.2 Projets / évolutions propres aux services amonts							
	Description et risques liés (outils, acteurs, organisation ...)						
5.3 Projets / évolutions imposés par l'environnement externe de l'entreprise (évolution réglementaire par exemple)							
	Description et risques liés (outils, acteurs, organisation ...)						

[illegible]

• QUESTIONNAIRE AUTO-EVALUATION NIVEAU PROCESSUS FINANCIERS

Processus Avantages accordés au personnel

IDENTIFICATION DES RISQUES		Nature de l'impact sur les états financiers					
Zones de risques identifiées		Exhaustivité	Exactitude	Existence/occurrence	Cut-off/appartenance	Valorisation	Conformité (PC+ réglementation)
1- MAITRISE DES PROCESSUS AMONT ET DE PRODUCTION COMPTABLEw							
	Les activités de "Paie" font l'objet de procédures connues et adaptées aux choix d'organisation retenus (traitements en interne ou externalisés).						X
	Il existe une séparation des fonctions de calcul, d'enregistrement, de contrôle, de paiement et de transmission des feuilles de paie.						X
	<u>Gestion administrative du personnel</u> Il existe un circuit d'entrée pour les personnes recrutées dans les premiers jours de leur arrivée dans l'entreprise ou le service						X
	<u>Gestion administrative du personnel</u> Il existe un circuit de sortie pour les personnes quittant l'entreprise ou le service			X			X
	<u>Gestion administrative du personnel</u> Les éléments de rémunérations initiaux, les soldes de tout compte et les éléments variables de la paie font l'objet d'un circuit d'autorisation auprès des personnes idoines permettant de garantir la réalité des éléments dus.		X				X
	<u>Gestion administrative du personnel</u> Il existe un dispositif permettant d'assurer la transmission exhaustive, exacte, et en temps utile des éléments validés nécessaires au calcul de la paie (temps passé, heures supplémentaires, augmentations, primes, entrées et sorties de personnel ...).	X	X				
	<u>Gestion administrative du personnel</u> Il existe un processus visant à assurer la clarté des informations relatives aux avantages accordés au personnel, notamment pour les avantages postérieurs à l'emploi faisant l'objet de calculs actuariels complexes, ainsi que pour les avantages en nature ou autres avantages pouvant faire l'objet d'évaluations.	X	X				X
	<u>Edition de la paie</u> Le calcul de la paie est contrôlé par une personne d'un niveau de responsabilité approprié		X				X
	<u>Paiement de la paie</u> L'exactitude du virement des salaires fait l'objet de contrôles.	X	X				
	<u>Comptabilisation et suivi de la paie</u> Les écritures de paie sont contrôlées par une personne d'un niveau de responsabilité approprié.						X
	<u>Comptabilisation et suivi de la paie</u> Il est procédé à un rapprochement compta/gestion concernant la paie éditée de la période et celle comptabilisée.	X	X	X	X		
	<u>Comptabilisation et suivi de la paie</u> Les règles comptables appliquées par la société précisent le traitement comptable des actions et options attribuées aux dirigeants et aux salariés.						X
	<u>Comptabilisation et suivi de la paie</u> Les comptes de personnel et charges sociales font l'objet d'un examen et d'une justification périodique.	X	X				
2- TRAITEMENT DES OPERATIONS DANS LES SYSTEMES D'INFORMATION							
2.1 Paramétrage des schémas comptables							
	Paramétrage des schémas comptables erronés						X
2.2 Déversement des données d'un SI à un autre jusqu'à la comptabilité							
	Incident dans l'interface des SI amont.	X	X				
	Incident dans l'interface entre SI amont et ERP	X	X				
3- MAITRISE DES PROCESSUS D'ARRETE DES COMPTES							
3.1 Travaux d'arrêtés							
	Il existe un dispositif de recensement, d'évaluation et de contrôle du bon enregistrement comptable : - des provisions pour congés payés, - des engagements en matière de plan épargne entreprise, - des engagements à long terme au bénéfice du personnel, - des engagements en matière de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi. La société se fait assister, si nécessaire, d'acteurs pour évaluer ses engagements de retraite et autres avantages accordés aux salariés.	X	X				
	La société se fait assister, si nécessaire, d'acteurs pour évaluer ses engagements de retraite et autres avantages accordés aux salariés.	X	X			X	
	Les provisions pour litiges sont validées par une instance spécifique ou sont notamment représentées les directions financières, juridiques et ressources humaines.					X	
	Il est procédé à un rapprochement compta/gestion concernant la paie due au titre de la période et celle comptabilisée d'une part, et les soldes salariés d'autre part,	X	X	X	X		
	Les créances/dettes envers les salariés sont analysés et éventuellement provisionnées.			X		X	
3.2 Elaboration de la liasse de consolidation selon les normes IFRS							
4- AUTRES RISQUES							
4.1 Autres risques liés aux outils							
	Description et risques liés						
4.2 Autres risques liés aux acteurs							
	Description et risques liés						
...							
5- PROJETS OU EVOLUTIONS PREVUS OU EN COURS							
5.1 Projets / évolutions propres à la filiale							
	Description et risques liés (outils, acteurs, organisation ...)						
5.2 Projets / évolutions propres aux services amonts							
	Description et risques liés (outils, acteurs, organisation ...)						
5.3 Projets / évolutions imposés par l'environnement externe de l'entreprise (évolution réglementaire par exemple)							
	Description et risques liés (outils, acteurs, organisation ...)						

[illegible]

• QUESTIONNAIRE AUTO-EVALUATION NIVEAU PROCESSUS FINANCIERS

Processus Impôts, taxes et assimilés

IDENTIFICATION DES RISQUES		Nature de l'impact sur les états financiers					
Zones de risques identifiées		Exhaustivité	Exactitude	Existence/occurrence	Cut-off/appar tenance	Valorisation	Conformité (PC+ réglementation)
1- MAITRISE DES PROCESSUS AMONT ET DE PRODUCTION COMPTABLE							
	Il existe un processus de veille relatif aux obligations découlant des lois, réglementations et instructions fiscales.						X
	Les opérations de l'exercice en cours, contrats, conventions, structure de prix de transfert, etc., sont analysées périodiquement sous un angle fiscal.		X				X
	Il existe un processus visant à ce que le traitement, la préparation et le dépôt des documents fiscaux, ainsi que le paiement des impôts et taxes soient effectués de façon correcte et en temps voulu.						X
	Il existe un processus de conservation des informations nécessaires à l'enregistrement des impôts et taxes et des événements économiques en matière de fiscalité, notamment pour la validation du taux d'impôt effectif et la détermination des impôts différés.		X	X			X
	Il existe un dispositif de suivi comptable de la position fiscale différée.		X				
2- TRAITEMENT DES OPERATIONS DANS LES SYSTEMES D'INFORMATION							
2.1 Paramétrage des schémas comptables							
2.2 Déversement des données d'un SI à un autre jusqu'à la comptabilité							
3- MAITRISE DES PROCESSUS D'ARRETE DES COMPTES							
3.1 Travaux d'arrêtés							
	Une réconciliation entre la charge d'impôt totale comptabilisée dans le compte de résultat consolidé et la charge d'impôt théorique (preuve d'impôt) est établie		X				
3.2 Elaboration de la liasse de consolidation selon les normes IFRS							
4- AUTRES RISQUES							
4.1 Autres risques liés aux outils							
	Description et risques liés						
4.2 Autres risques liés aux acteurs							
	Description et risques liés						
...							
5- PROJETS OU EVOLUTIONS PREVUS OU EN COURS							
5.1 Projets / évolutions propres à la filière							
	Description et risques liés (outils, acteurs, organisation ...)						
5.2 Projets / évolutions propres aux services amonts							
	Description et risques liés (outils, acteurs, organisation ...)						
5.3 Projets / évolutions imposés par l'environnement externe de l'entreprise (évolution réglementaire par exemple)							
	Description et risques liés (outils, acteurs, organisation ...)						

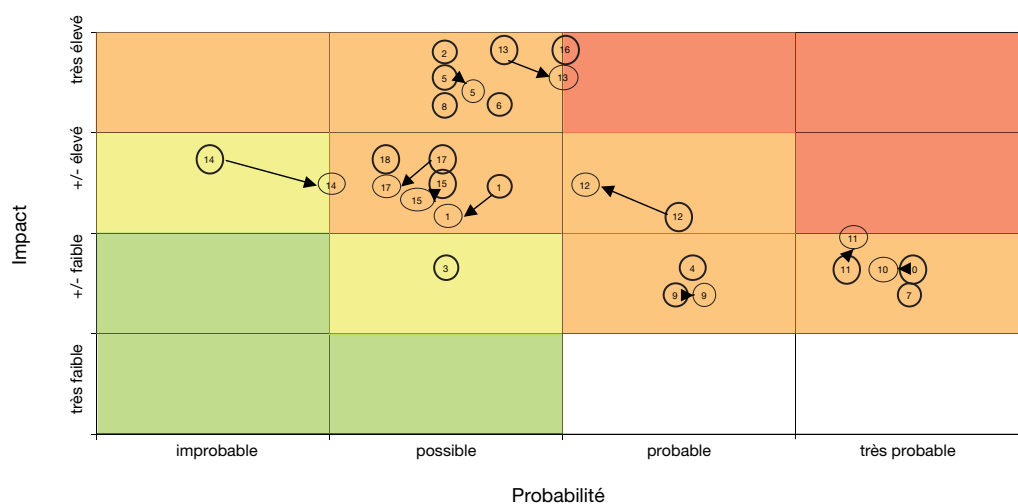
Description synthétique des dispositifs de CI mis en œuvre (Renvoi aux procédures en vigueur). Mode de formalisation des points de contrôle.								
Vulnérabilité à la fraude	Acteurs processus amont		Contrôle financier	Acteurs processus comptables			Appréciation du dispositif de couverture des risques, et plans d'actions éventuels à engager	
	Achats	Production		DFI locale		DFI Siège métier		
	Dispositifs de contrôle mis en œuvre pour couvrir le risque			Contrôles comptables de production	Révision comptable de 1er niveau	Révision comptable de 2ème niveau		

• QUESTIONNAIRE AUTO-EVALUATION NIVEAU PROCESSUS FINANCIERS

Processus Provisions et engagements

IDENTIFICATION DES RISQUES		Nature de l'impact sur les états financiers					
Zones de risques identifiées		Exhaustivité	Exactitude	Existence/occurrence	Cut-off/appar tenance	Valorisation	Conformité (PC+ réglementation)
1- MAITRISE DES PROCESSUS AMONT ET DE PRODUCTION COMPTABLE							
	Les engagements sont identifiés selon un processus organisé et selon des critères établis.	X	X				X
	Une définition claire des engagements est établie par la société et communiquée aux services concernés.						X
	Les engagements sont identifiés régulièrement et donnent lieu à un reporting centralisé.	X	X	X			
	La société s'assure de l'autorisation des engagements donnés, reçus et réciproques.						X
	Il existe un processus visant à ce que la société donne en annexe de ses comptes une information sur ses engagements conformément aux principes comptables applicables.	X					X
2- TRAITEMENT DES OPERATIONS DANS LES SYSTEMES D'INFORMATION							
2.1 Paramétrage des schémas comptables							
2.2 Déversement des données d'un SI à un autre jusqu'à la comptabilité							
3- MAITRISE DES PROCESSUS D'ARRETE DES COMPTES							
3.1 Travaux d'arrêtés							
	La société fait un point périodique sur ses engagements et ses risques et détermine en coordination avec ses experts et conseils s'ils doivent faire l'objet de provisions ou d'une information en annexe. Elle comptabilise une provision dès lors qu'il existe une obligation juridique ou implicite, résultant d'événements passés, et qu'il est probable que cette obligation provoquera une sortie de fonds au bénéfice de tiers, sans contrepartie au moins équivalente attendue de ceux-ci et lorsqu'une estimation fiable du montant peut être faite.	X	X			X	
	Elle analyse les dotations et reprises sur provisions (en distinguant la part consommée) afin d'apprécier la fiabilité du recensement et de l'analyse des risques.		X			X	
	Elle passe en revue et évalue les charges et risques liés en particulier : aux ventes (remises, réductions sur vente, bons, cadeaux, garanties, etc.), aux impératifs de remise en conformité, de remise en état de sites, de dépollution et obligations assimilées aux restructurations (indemnités, déménagements, etc.), aux pertes sur contrats et marchés ou sur instruments financiers.		X			X	
3.2 Elaboration de la liasse de consolidation selon les normes IFRS							
4- AUTRES RISQUES							
4.1 Autres risques liés aux outils							
	Description et risques liés						
4.2 Autres risques liés aux acteurs							
	Description et risques liés						
...							
5- PROJETS OU EVOLUTIONS PREVUS OU EN COURS							
5.1 Projets / évolutions propres à la filière							
	Description et risques liés (outils, acteurs, organisation ...)						
5.2 Projets / évolutions propres aux services amonts							
	Description et risques liés (outils, acteurs, organisation ...)						
5.3 Projets / évolutions imposés par l'environnement externe de l'entreprise (évolution réglementaire par exemple)							
	Description et risques liés (outils, acteurs, organisation ...)						

[illegible]

• **CARTOGRAPHIE DES RISQUES - ACTIVITÉ SERVICE**

légende :

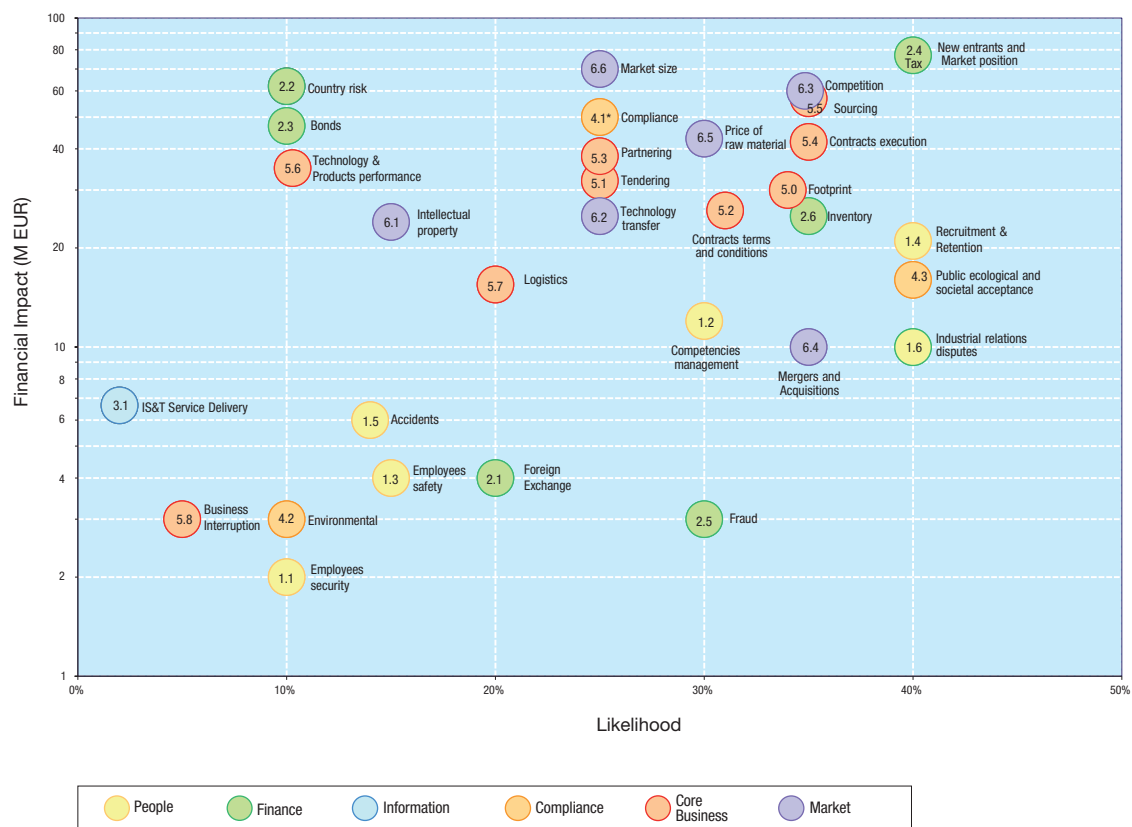
niveau de risque : mineur modéré majeur critique

risque brut (1) → (1) risque net

rep graph	net		brut	
	I*	P*	I*	P*
1	2	1,5	2,25	1,75
2			3,5	1,5
3			1,5	1,5
4			1,5	2,5
5	3,125	1,625	3,25	1,5
6			3	1,75
7			1,25	3,5
8			3	1,5
9	1,25	2,625	1,25	2,5
10	1,5	3,25	1,5	3,5
11	1,5	3,25	1,5	3,25
12	2,25	2,1	2	2,5
13	3,25	2	3,5	1,75
14	2,25	1	2,5	0,5
15	2,125	1,375	2,25	1,5
16			3,5	2
17	2,25	1,25	2,5	1,5
18			2,5	1,25

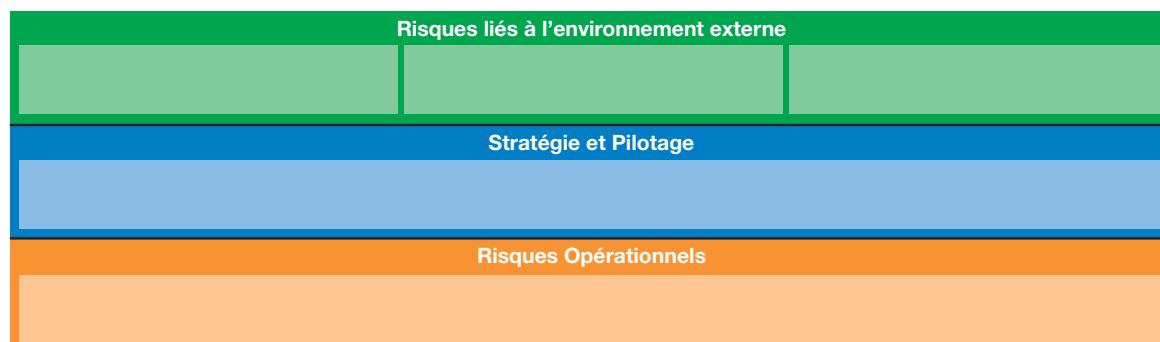
n°	intitulé
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	

• CARTOGRAPHIE DES RISQUES - ACTIVITÉ INDUSTRIELLE



• FICHE DE RISQUE AVEC PLAN D' ACTIONS ASSOCIÉ

0 - Position du risque dans le modèle risque



1 - Description et évaluation du risque

Référent du risque	Libellé du Risque	Objectif du Référentiel d'Objectifs

Description du risque, de ses causes, de ses conséquences ; politique sectorielle de gestion de risque éventuellement associée

Causes :

-
-
-
-

Conséquences :

-
-
-

Evaluation du risque, impacts actuel selon grille d'évaluation 1 à 5

Financier	Environnement	Réglementaire	Image	Stratégie	Satisfaction client	Humain (social, santé)

Evolution du risque	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Impact global (I)						
Probabilité d'occurrence (P)						
Niveau de maîtrise (M)						
Criticité du risque (I x P x M)	0	0	0	0	0	0

Tendance *** ↗ ↘ →						
Impact financier : estimation en M€ (si déjà calculée ou chiffrable)						
Impact sur chiffre d'affaires						
Impact sur bilan						

Hypothèses et méthodes de calcul de l'estimation en M€ de l'impact financier

*** Commentaires sur l'évolution du risque, passée et à venir

2 - Plan d'action de maîtrise du risque

Actions : R pour Réalisé, E pour Encours, P pour Prévu	Planning d'avancement					
Plan d'actions de maîtrise du risque	2008	2009	2010	2011	2012	2015
Face aux différentes composantes identifiées du risque, les actions de maîtrise sont :						
Action 1 :						
- R :	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- E :						
- P :						
Action 2 :						
- R :	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- E :						
- P :						
Action 3 :						
- R :	☐	☐	☐	☐	☐	☐
- E :						
- P :						
-	☐	☐	☐	☐	☐	☐
-						
-						

Stratégie de management du risque résiduel pour l'avenir (traiter, transférer, couvrir, accepter) et actions à engager

Date de création de la fiche	Date de clôture de la fiche de risque	Raison de la clôture (disparition, atténuation, ..., du risque)			
Macro Processus Fonction	Accessibilité	Fiche semestrielle	Fiche d'alerte temps réel	Rédacteur (nom, visa)	Référent du risque (visa et date)

• APPRÉCIATION DE L'EFFICACITÉ D'UN DISPOSITIF DE MAÎTRISE DES RISQUES

Cet outil est de type questionnaire (90 questions), il permet d'apprécier l'efficacité des pratiques qui constituent le dispositif en place en donnant une note (échelle 1 à 4) pour chacune des questions visant l'efficacité des fonctions (partie 1), des modalités d'exécution (partie 2), du contrôle interne (partie 3) et de la communication financière (partie 4).

THEMES SUR LESQUELS PORTE L'APPRECIATION DE L'EFFICACITE	Questions pour Administrateur	Questions pour Dir. Générale	Questions pour Risk Manager	Note	Commentaires
Partie 1 : Questions générales sur les fonctions & sur leurs rôles dans la maîtrise des risques					
<i>Le comité de direction inscrit-il à l'ordre du jour et dispose-t-il de suffisamment de temps pour analyser les reporting des risques, de leurs maîtrises et des rapports de l'audit interne ?</i>		X		4	
<i>Les dispositifs de management des risques et de contrôle interne sont-ils en ligne avec les objectifs stratégiques et opérationnels de l'entreprise ainsi que ses principes généraux ?</i>		X		3	
<i>L'indépendance du management des risques, du contrôle interne et de l'audit interne permet-elle de suffisamment garantir que le comité de direction sera informé des risques majeurs et de leur maîtrise ?</i>	X	X		3	
<i>Les recommandations d'audit sont-elles mises en œuvre, déployées et clairement communiquées ?</i>	X	X		2	
<i>Le comité de direction est-il correctement informé des risques majeurs à chaque niveau de management concerné ?</i>		X	X	3	
<i>Le plan d'audit interne intègre-t-il les risques majeurs ou les processus critiques dans son scope ?</i>	X	X		3	
<i>Le management des risques, le contrôle interne et l'audit interne partagent-ils les informations sur les risques majeurs identifiés, les principaux processus critiques et les plans de traitement adossés ?</i>	X	X	X	3	
<i>Les informations utiles sont-elles correctement intégrées dans le rapport annuel ?</i>	X	X		4	
Management des risques					
<i>L'organisation dispose-t-elle d'un véritable dispositif de management des risques ?</i>	X	X		4	
<i>L'organisation dispose-t-elle d'une stratégie ? Qui est en charge de cette dernière ?</i>	X	X		3	
<i>L'organisation a-t-elle choisi un référentiel de management des risques ? (AMF, Coso2, ISO31000, FERMA...)</i>	X	X	X	3	
<i>L'organisation a-t-elle défini un niveau de tolérance, un appétit au risque et un profil de risque ?</i>	X	X	X	2	
<i>Existe-t-il un schéma clair de communication de la stratégie et des limites de prise de risques acceptable par l'organisation ?</i>		X	X	2	
<i>L'organisation a-t-elle défini des objectifs stratégiques, quantifiables et mesurables, en lien avec le profil des risques ?</i>		X	X	3	
<i>Ces objectifs stratégiques sont-ils diffusés dans toute l'organisation ?</i>	X	X	X	2	
La prise de risques					
<i>Le dirigeant donne-t-il l'exemple en prenant des risques maîtrisés et en diffusant une culture appropriée du risque ?</i>	X	X		3	
<i>Les limites des risques jugées acceptables ou non par l'organisation sont-elles définies par les dirigeants, validées par le conseil d'administration, diffusées et comprises auprès des personnes concernées ?</i>	X	X	X	2	
<i>Les responsabilités en matière de prises de risques sont-elles définies et communiquées aux personnes concernées ?</i>		X	X	3	
<i>La désignation d'un propriétaire de risque est-elle en accord avec la délégation de pouvoir en place ?</i>		X	X	4	
<i>L'obtention de primes est-elle corrélée avec les éléments précédents ?</i>		X		1	
Le risk manager					
<i>Est-ce qu'une véritable fonction de risk manager existe dans l'organisation ?</i>	X	X		3	
<i>Le risk manager en poste, dispose-t-il/elle des qualités pédagogiques, techniques et managériales suffisantes pour exercer correctement sa fonction ?</i>	X	X		3	
<i>Le risk manager en poste, dispose-t-il/elle des moyens humains, financiers et techniques suffisants pour exercer correctement sa fonction ?</i>	X	X		2	
<i>Le risk manager en poste dispose-t-il/elle de l'autorité suffisante pour exercer correctement sa fonction ?</i>	X	X		4	

THEMES SUR LESQUELS PORTE L'APPRECIATION DE L'EFFICACITE

Questions pour Administrateur	Questions pour Dir. Générale	Questions pour Risk Manager	Note	Commentaires
-------------------------------	------------------------------	-----------------------------	------	--------------

Partie 1 : Questions générales sur les fonctions & sur les rôles dans la maîtrise des risques

Contrôle Interne					
Existe-t-il une revue régulière de l'efficacité du dispositif de contrôle interne ?	X	X		4	
Des zones critiques ont-elles été identifiées ? Le comité de direction dispose-t-il d'une information adéquate sur les processus critiques ?	X	X		4	
Qui pilote le dispositif de contrôle interne ? Existe-t-il une procédure d'analyse de l'adéquation des contrôles clés (financiers ou opérationnels) avec les projets et les activités ?	X	X		3	
Existe-t-il/elle un(e) responsable du contrôle interne et à qui reporte-t-il/elle ?		X		3	
La culture de l'organisation, la charte éthique, les procédures RH et notamment la méthode d'évaluation des compétences soutiennent-elles les objectifs de développement ?		X		3	
L'autorité, les moyens et les compétences contenus dans les délégations de pouvoirs sont-ils clairement définis ? Permettent-elles que les décisions soient prises par les bonnes personnes ?		X		2	
Existe-t-il une procédure de dénonciation des méthodes frauduleuses ou inappropriées ?		X		1	
Un programme de formation pertinent est-il dédié au contrôle interne ? Les bons stagiaires sont-ils concernés par cette formation ?		X		3	
Audit Interne					
L'organisation dispose-t-elle d'une fonction d'audit interne indépendante ? A qui reporte-t-elle ?	X	X		4	
Le directeur de l'audit interne est-il rattaché au bon niveau de l'organisation ?	X			3	
L'audit interne peut-il aller dans tous les secteurs, toutes les filiales, sur tous les sujets de l'organisation ?	X	X		3	
Existe-t-il une communication pertinente auprès du comité de direction ? Le directeur de l'audit interne dispose-t-il d'un accès direct et facile à ce comité ?		X		2	
Comment le plan d'audit interne est-il construit ? Les éléments du management des risques sont-ils clairement identifiés et intégrés au plan d'audit interne ? Le plan d'audit interne et son budget sont-ils présentés et challengés ?	X	X		3	
Existe-t-il une procédure de suivi efficace permettant de s'assurer que des plans d'actions sont définis et déployés maîtrisant la criticité du risque ?	X	X		3	
L'audit interne évalue-t-il les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques ?	X	X		4	

• APPRÉCIATION DE L'EFFICACITÉ D'UN DISPOSITIF DE MAITRISE DES RISQUES (SUITE)

THEMES SUR LESQUELS PORTE L'APPRECIATION DE L'EFFICACITE	Questions pour Administrateur	Questions pour Dir. Générale	Questions pour Risk Manager	Note	Commentaires
Partie 2 : Questions générales sur le dispositif de management des risques					
Dispositif de management des risques					
L'organisation a-t-elle défini des objectifs au dispositif de gestion des risques ?	X	X	X	3	
Une politique et des procédures de gestion des principaux risques ont-elles été définies, validées par la Direction et mises en place dans l'organisation ?	X	X	X	3	
L'organisation dispose-t-elle d'un « langage commun » en matière de risques (typologie homogène, critères de recensement, d'analyse et de suivi,...) ?	X	X	X	4	
L'organisation a-t-elle identifié les obligations légales et réglementaires applicables en matière de communication sur les risques ?	X	X	X	3	
L'organisation communique-t-elle en interne aux personnes intéressées :					
o Sur ses facteurs de risques ?		X	X	2	
o Sur le dispositif de gestion des risques ?		X	X	3	
o Sur les actions en cours et les personnes qui en ont la charge ?		X	X	4	
Les liens entre le dispositif de gestion des risques, le dispositif de contrôle interne et l'audit interne sont-ils clairs et efficaces ?	X	X	X	2	
Identification des risques					
Existe-t-il un processus d'identification des risques menaçant les objectifs de l'organisation ?			X	3	
Une organisation adéquate a-t-elle été mise en place à cet effet ?		X	X	3	
Comment l'organisation sait-elle si un risque devient majeur ou une défaillance critique ?			X	3	
L'organisation dispose-t-elle d'un système d'identification et d'enregistrement des nouveaux risques ou des risques émergents ?		X	X	4	
Analyse des risques					
Pour les principaux risques identifiés, l'organisation réalise-t-elle une analyse des conséquences possibles (chiffrées ou non, financières ou non financières), de l'occurrence et du degré de maîtrise estimé ?		X	X	4	
Un suivi des principaux risques est-il réalisé, permettant de s'assurer du traitement des risques ?		X	X	4	
Les expériences passées de l'organisation (ou d'acteurs comparables) en matière de risques sont-elles prises en considération ?		X	X	3	
L'analyse des risques est-elle partagée par la direction générale, et le management de l'organisation avec les personnes intéressées ?		X	X	3	
Des indicateurs de suivi adossés à la survenance du risque sont-ils en place ? Permettent-ils de faire évoluer la probabilité d'un risque suffisamment à l'avance ?		X	X	2	
L'analyse des risques tient-elle compte des évolutions & évènements internes ou externes à l'organisation ?		X	X	3	
Traitement des risques					
Les risques majeurs donnent-ils lieu à des actions spécifiques ?		X	X	4	
La responsabilité de ces actions est-elle définie ?		X	X	3	
La mise en œuvre de ces actions est-elle suivie ?		X	X	3	
L'organisation a-t-elle mis en place et testé un plan de gestion de crise ?		X	X	1	
L'organisation a-t-elle mis en place un plan de communication de crise ?		X	X	2	
Des plans de continuité d'activités sont-ils définis, déployés et testés ?		X	X	2	
Le financement des risques est-il prévu, organisé, optimisé ?		X	X	3	
Le coût/ opportunité du traitement des risques est-il analysé, justifié, challengé ?		X	X	3	
Surveillance et pilotage					
La direction reçoit-elle une information sur les caractéristiques essentielles des actions engagées pour gérer les principaux risques de l'organisation (nature des actions engagées ou des couvertures en place, assurances, exclusions, montants des garanties ...) ?	X	X	X	4	
Des moyens spécifiques sont-ils consacrés à la mise en œuvre et à la surveillance des procédures de gestion des risques ?	X	X	X	3	
Existe-t-il un mécanisme permettant, si nécessaire, d'adapter les procédures de gestion des risques à une évolution des risques, de l'environnement externe, des objectifs ou de l'activité de l'organisation ?	X	X	X	3	
Le dispositif est-il continu ?	X	X	X	3	
Existe-t-il un dispositif permettant d'identifier les principales faiblesses du dispositif de gestion des risques mis en place par l'organisation, et de les corriger ?	X	X	X	4	
Le comité d'audit a-t-il été informé :	X	X	X		
• de la politique de gestion des risques ?	X	X	X	3	
• des principaux risques identifiés ? de leur traitement ?	X	X	X	3	
• des caractéristiques essentielles du dispositif de gestion des risques ?	X	X	X	3	
• notamment des moyens mis en œuvre ?	X	X	X	2	
• des actions d'amélioration en cours ?	X	X	X	3	
Les risques avérés font-ils l'objet d'une analyse spécifique notamment sur l'évaluation estimée vs réalisée ?	X	X	X	2	
Le comité d'audit suit-il à minima les risques ayant un impact financier (à terme) dans les comptes ?	X			3	
Le conseil d'administration a-t-il clairement défini la remontée d'information du comité d'audit concernant le dispositif de management des risques ?	X			2	

THEMES SUR LESQUELS PORTE L'APPRECIATION DE L'EFFICACITE

Questions pour
AdministrateurQuestions pour
Dir. GénéraleQuestions pour
Risk Manager

Note

Commentaires

Partie 3 : Questions générales sur le dispositif de contrôle interne

Les objectifs du dispositif de contrôle interne sont-ils clairement définis, diffusés et partagés ?

X

X

4

Le dispositif de contrôle interne comporte-t-il des contrôles spécifiques aux points qui seraient identifiés comme sensibles concernant des aspects financiers, par exemple inscription à l'actif, constatation des produits, spécialisation des périodes comptables, valorisation des stocks... ?

X

X

3

Existe-t-il des contrôles réguliers et/ou inopinés pour s'assurer que le manuel des principes comptables et le manuel de procédures comptables sont suivis dans la pratique ?

X

3

Existe-t-il des procédures pour identifier et résoudre des problèmes comptables nouveaux, non prévus, le cas échéant, dans le manuel de principes comptables et/ou dans le manuel de procédures comptables ?

X

X

4

L'activité de contrôle interne comporte-t-elle des procédures pour assurer la préservation des actifs (risque de négligences, d'erreurs et de fraudes internes et externes) ?

X

X

4

Les procédures d'arrêté des comptes du groupe sont-elles applicables dans toutes les composantes du périmètre de consolidation ?

X

X

4

S'il existe des exceptions, y a-t-il des procédures adéquates pour les traiter ?

X

X

3

Partie 4 : Communication comptable et financière

Existe-t-il un échéancier récapitulant les obligations périodiques du groupe en matière de communication comptable et financière au marché ?

X

X

4

Cet échéancier précise-t-il :

- la nature et l'échéance de chaque obligation périodique ?
- les personnes responsables de leur établissement ?

X

X

3

X

X

2

Existe-t-il des responsables et des procédures d'identification et de traitement des obligations d'information du marché ?

X

X

3

Existe-t-il une procédure prévoyant le contrôle des informations avant leur diffusion ?

X

X

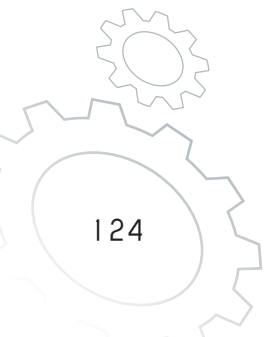
3

• REPORTING DE SUIVI DE L'EFFICACITÉ DU DISPOSITIF DE MAÎTRISE DES RISQUES

Ce reporting affiche par pays et au niveau groupe (page de droite) pour chacun des quatorze thèmes le niveau de maîtrise des risques.

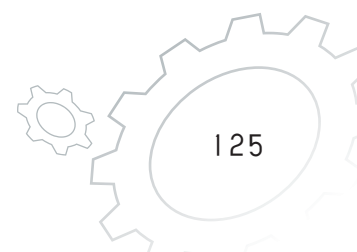
			Reporting du niveau maîtrise par pays						
			Siège	France	Italie	Turquie	Suisse	USA	Mexique
THEME ORGANISATION GENERALE									
A		Roles and responsibilities							
	A-1	Description Roles and responsibilities							
	A-2	IS strategy / IT Master plan							
		Executive decision							
B		Entity Policies and the organization on line with the CORPORATE							
	B-1	Group Policies deployment							
	B-2	Fraud risk							
	B-3	Sustainable development							
		Executive decision							
C		Health & safety policy							
	C-1	Safety							
	C-2	Alarm procedure							
		Executive decision							
D		Entity objectives on line with General Management							
	D-1	Entites objectives follow-up							
	D-2	Employees evaluation							
		Executive decision							
E		Management appropriate information							
	E-1	Reporting							
	E-2	Social climate							
	E-3	Archives							
		Executive decision							
F		Adequation needs / operations							
	F-1	IT needs							
	F-2	Staff needs							
		Executive decision							
G		Adequate management remediation plans							
		Executive decision							
THEME PROTECTION DES ACTIFS									
H		Risk management policy deployment							
		Executive decision							
I		Risk management policy monitoring							
		Executive decision							
J		Legal risks							
		Executive decision							
K		Assets safeguarding							
		Executive decision							
L		Sensitive information safekeeping							
		Executive decision							
M		Accounting and financial information monitoring							
		Executive decision							
N		Internal control system							
	N-1	Area 1							
	N-2	Area 2							
	N-3	Area 3							
		Executive decision							

Niveau de maîtrise par pays et par thème



ETAPE 4 - AMELIORER LA PERFORMANCE DES PROCESSUS

- Référentiel des Processus : Achats et approvisionnements
- Référentiel des Processus RH
- Transformation du processus - Emission des bons de commande
- Le suivi de la performance des processus - KPI - Coté processus clients
- Le suivi de la performance des processus - KPI - Coté processus achats, approvisionnements
- Tableau de bord de suivi des Risques - Dysfonctionnements et Plans d'actions



• RÉFÉRENTIEL DES PROCESSUS : ACHATS ET APPROVISIONNEMENTS

Le référentiel des processus présenté est un référentiel qui comporte 4 niveaux :

- Niveau 1 : les macros processus ;
- Niveau 2 : les processus ;
- Niveau 3 : les sous processus ;
- Niveau 4 : les activités.

Niveau détaillé

ACHAT		
Processus de Management		
ACM-01	Définir et mettre en oeuvre la politique d'achat et d'approvisionnement	1
ACM-02	Gérer et suivre les budgets achats	
ACM-03	Piloter la performance du processus d'approvisionnement	
Processus Opérationnel		
ACO-01	Gérer le référencement des fournisseurs	2
ACO-01-01	Définir la structure des contrats cadres	
ACO-01-01-01	Définir les typologies de contrat cadre	
ACO-01-01-02	Définir les engagements vis à vis de fournisseurs à référencer	
ACO-01-01-03	Définir les conditions de suivi de ces engagements	
ACO-01-01-04	Définir les engagements attendus de la part des fournisseurs	
ACO-01-01-05	Définir les conditions générales d'achat alignées avec la politique achat	
ACO-01-01-06	Formaliser les contrats cadres types	
ACO-01-02	Gérer les campagnes de référencement	3
ACO-01-03	Référencer de nouveaux fournisseurs	
ACO-01-03-01	Evaluer / Valider les besoins	
ACO-01-03-02	Définir les critères de choix des fournisseurs	
ACO-01-03-03	Définir le nombre de fournisseurs cibles	
ACO-01-03-04	Identifier les fournisseurs potentiels	
ACO-01-03-05	Solliciter les fournisseurs	
ACO-01-03-06	Choisir les fournisseurs référencés	
ACO-01-03-07	Engager les négociations	
ACO-01-03-08	Certifier les fournisseurs	
ACO-01-03-09	Formaliser le contrat de référencement	
ACO-01-03-10	Diffuser les conditions en interne	
ACO-01-04	Procéder à l'évaluation périodique des fournisseurs	
ACO-01-04-01	Evaluer l'éligibilité du fournisseur (certification)	
ACO-01-04-02	Evaluer le respect des engagements contractuels	
ACO-01-04-03	Définir les plans d'amélioration	
ACO-01-04-04	Evaluer la mise en place des plans d'amélioration	
ACO-01-04-05	Mettre à jour l'évaluation fournisseur	
ACO-01-04-06	Déréférencer les fournisseurs	
ACO-01-05	Mettre à jour les informations fournisseurs	
ACO-01-05-01	Saisir dans l'application d'achats les données permanentes des fournisseurs	
ACO-01-05-02	Modifier les informations permanentes en fonction de l'évolution de la relation	
ACO-02	Gérer les contrats d'approvisionnement et les appels d'offre	
ACO-03	Evaluer les besoins et formaliser les demandes d'achat	
ACO-03-01	Evaluer et valider les besoins	
ACO-03-01-01	Définir les besoins quantitativement et qualitativement	
ACO-03-01-02	Valider la pertinence du besoin	
ACO-03-01-03	Vérifier la non disponibilité des biens (stocks + marchandise à réceptionner)	
ACO-03-01-04	Evaluer la capacité de répondre aux besoins par une offre de substitution disponible	
ACO-03-02	Formaliser les demandes d'achat (DA)	
ACO-03-02-01	Formaliser le Cahier des charges	
ACO-03-02-02	Formaliser la DA	
ACO-03-03	Formaliser les demandes d'investissement (DI)	
ACO-03-04	Confirmer l'émission de la demande d'achat (DA)	
ACO-04	Valider les demandes d'achats et traiter les commandes	
ACO-04-01	Sélectionner la procédure d'achat à appliquer	
ACO-04-01-01	Identifier les la politique contractuelle applicable	
ACO-04-01-02	Formaliser une demande de dérogation au cadre applicable	
ACO-04-01-03	Formaliser une demande de création d'un nouveau contrat	
ACO-04-02	Recourir à un appel d'offre (AO)	
ACO-04-02-01	Formaliser l'appel d'offre (clauses techniques et financières)	
ACO-04-02-02	Identifier les critères d'appréciation de l'offre des fournisseurs	
ACO-04-02-03	Diffuser l'appel d'offre	
ACO-04-03	Recourir à une consultation restreinte	

Nom du macro processus qui est composé de plusieurs processus

Nom du processus qui est composé de plusieurs sous-processus

Nom des sous-processus qui concourent à l'activité du processus

Nom des activités qui composent les sous-processus

Le niveau détaillé présente deux niveaux complémentaires :

- les sous processus : ils concourent à l'activité des processus ;
- les activités : elles concourent au déroulement des sous processus. C'est le niveau le plus fin.

Niveau détaillé (suite)

ACHAT	
ACO-04-04	Choisir le fournisseur
ACO-04-05	Emettre une commande
ACO-04-06	Notifier la commande au fournisseur
ACO-05	Suivre l'avancement des commandes et planifier la ou les réceptions
ACO-05-01	Réaliser le suivi d'avancement de la commande
ACO-05-02	Réaliser les contrôles qualité avant l'expédition marchandise par le fournisseur
ACO-05-03	Planifier les réceptions marchandises
ACO-05-03-01	Suivre le portefeuille des réceptions attendues
ACO-05-03-02	Gérer les capacités de réception marchandise (accueil, entrepôt,...)
ACO-05-03-03	Mettre à jour le calendrier prévisionnel des réceptions
ACO-05-04	Suivre le transport des marchandises
ACO-06	Réceptionner les biens et les services
ACO-06-01	Accueillir camions et décharger marchandises
ACO-06-02	Contrôler la qualité des marchandise réceptionnées
ACO-06-03	Rapprocher réception / commandes
ACO-06-04	Refuse la réception et retourner les marchandises non conformes
ACO-06-05	Affecter les marchandises aux emplacements de stockage
ACO-06-06	Mettre en stock les marchandises
ACO-06-07	Saisir les entrés en stock dans l'application de gestion des stocks
ACO-07	Effectuer les règlements et finaliser le suivi administratif
ACO-07-01	Comptabiliser la facture / avoir reçue du fournisseur
ACO-07-01-01	Réceptionner et enregistrer en comptabilité la facture
ACO-07-01-02	Vérifier la conformité de la facture
ACO-07-01-03	Renvoyer et suivre les factures non conformes
ACO-07-02	Délivrer le bon à payer
ACO-07-02-01	Valider la réalité de la prestation (réception bien / service)
ACO-07-02-02	Donner le bon à payer technique
ACO-07-02-03	Donner le bon à payer financier
ACO-07-03	Payer les fournisseurs
ACO-07-03-01	Préparer le règlement d'une facture en dehors d'une campagne de règlement
ACO-07-03-02	Planifier les paiements
ACO-07-03-03	Valider les campagnes de paiement
ACO-07-04	Emettre une demande d'avoir
ACO-07-04-01	Evaluer l'avoir à demander
ACO-07-04-02	Négocier avec le fournisseur
ACO-07-04-03	Valider la demande d'avoir
ACO-08	Réaliser le suivi du respect des engagements du fournisseurs postérieurement à la livraison
ACO-08-01	Contrôler le bien / service avant l'expiration de la garantie
ACO-08-01-01	Suivre les périodes de garantie
ACO-08-01-02	Contrôler les biens et services au regard des engagement de la garantie
ACO-08-01-03	Lever les restrictions
ACO-08-02	Activer la garantie fournisseur
ACO-08-02-01	Identifier et qualifier les défauts / non conformités
ACO-08-02-02	Valider l'applicabilité de la garantie au regard de la non conformité qualifiée
ACO-08-02-03	Formaliser les demandes aux fournisseurs en cas de non conformité
Processus Supports	
ACS-01	Réaliser la clôture comptable des achats
ACS-01-01	Identifier et enregistrer les factures à recevoir (cut -off)
ACS-01-02	Identifier et enregistrer les avoir à établir (cut -off)
ACS-01-03	Annuler les factures à recevoir et avoirs à établir émis lors de la clôture du mois précédent
ACS-02	Gérer le SI Achats
ACS-02-01	Vérifier que les habilitations/autorisations sont correctement mises à jour
ACS-02-02	Vérifier que les règles de séparation de fonctions sont correctement implementées dans l'application de gestion des achats
ACS-03	Gérer les données de base fournisseurs
ACS-04	Gérer les données de base produits

Source : Allaboutbpm.com

• RÉFÉRENTIEL DES PROCESSUS RH

Le niveau de synthèse présenté ci-dessous ne reprend que le niveau des macros processus et le niveau des processus.

Niveau synthèse

PROCESSUS RH	
Processus de Management	
RHM-01	Définir et mettre en oeuvre la politique de gestion des ressources humaines
RHM-02	Gérer et suivre les budgets Ressources Humaines
RHM-03	Gérer les transformations de l'entreprise
RHM-04	Piloter la performance du processus de gestion des RH
Processus Opérationnel	
RHO-01	Recruter et intégrer de nouveaux collaborateurs
RHO-02	Gérer les compétences et les formations
RHO-03	Gérer les carrières et les évolutions salariales
RHO-04	Gérer les changements organisationnels et les mobilités internes
RHO-05	Gérer la satisfaction du personnel
RHO-06	Gérer les plannings, les congés, les absences
RHO-07	Gérer les instances représentatives du personnel et les obligations légales
RHO-08	Gérer la santé et la sécurité des collaborateurs
RHO-09	Gérer les départs
RHO-10	Gérer les retraites et les droits associés
Processus Supports	
RHS-01	Gérer les données des bases RH
RHS-02	Gérer le SI Achats
RHS-03	Gérer les frais
RHS-04	Gérer la paie
RHS-05	Gérer la participation et l'intéressement

Source : Allaboutbpm.com

Niveau détaillé

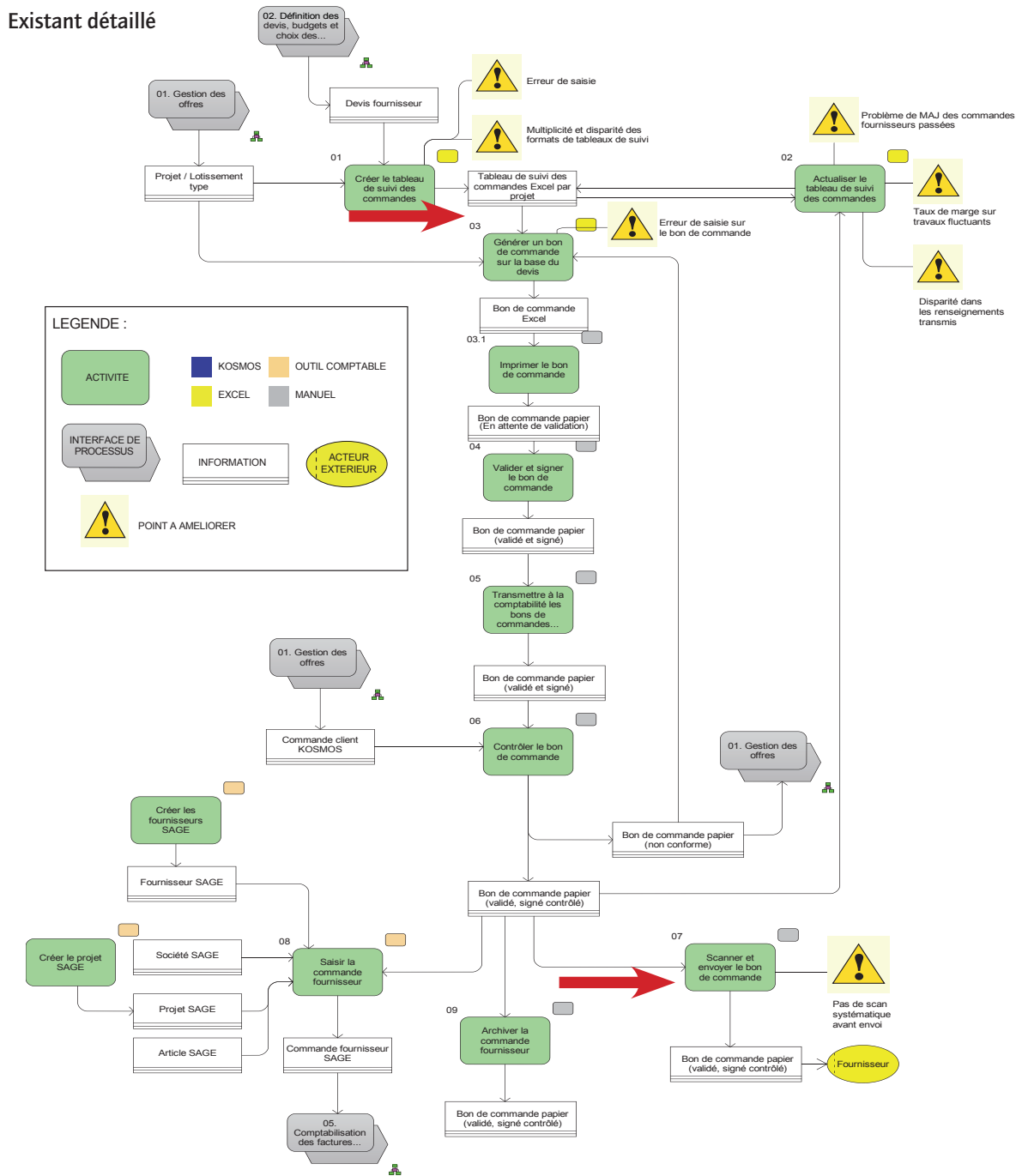
PROCESSUS RH	
Processus de Management	
RHM-01	Définir et mettre en oeuvre la politique de gestion des ressources humaines
RHM-02	Gérer et suivre les budgets Ressources Humaines
RHM-03	Gérer les transformations de l'entreprise
RHM-04	Piloter la performance du processus de gestion des RH
Processus Opérationnel	
RHO-01	Recruter et intégrer de nouveaux collaborateurs
RHO-01-01	Valider le besoin de recrutement et les conditions associées
RHO-01-02	Définir et activer les canaux de recrutement
RHO-01-03	Traiter les candidatures
RHO-01-04	Finaliser le recrutement
RHO-02	Gérer les compétences et les formations
RHO-02-01	Evaluer les compétences et définir les besoins en matière de formation
RHO-02-02	Développer les programmes de formation
RHO-02-03	Gérer les parcours de formation des équipes
RHO-02-04	Réaliser les formations
RHO-02-05	Gérer les dépenses de formation
RHO-02-06	Evaluer périodiquement l'évolution des compétences
RHO-03	Gérer les carrières et les évolutions salariales
RHO-03-01	Définir et mettre en oeuvre le plan de gestion des carrières
RHO-03-02	Mettre en oeuvre la politique d'évaluation des employés
RHO-03-03	Mettre en oeuvre les plans d'action associés aux processus de gestion des carrières
RHO-03-04	Mettre en oeuvre le programme de gestion des hauts potentiels
RHO-04	Gérer les changements organisationnels et les mobilités internes
RHO-04-01	Gérer les évolutions organisationnelles
RHO-04-02	Gérer les mobilités
RHO-05	Gérer la satisfaction du personnel
RHO-05-01	Définir les engagements en matière de satisfaction du personnel
RHO-05-02	Evaluer la satisfaction du personnel
RHO-05-03	Mettre en oeuvre les plans d'action d'amélioration de la satisfaction du personnel
RHO-05	Gérer la satisfaction du personnel
RHO-05-01	Définir les engagements en matière de satisfaction du personnel
RHO-05-02	Evaluer la satisfaction du personnel
RHO-05-03	Mettre en oeuvre les plans d'action d'amélioration de la satisfaction du personnel
RHO-06	Gérer les plannings, les congés, les absences
RHO-06-01	Gérer les périodes d'activités et les plannings
RHO-06-02	Gérer les congés et les demandes d'absence
RHO-06-03	Gérer les absences pour cause de maladies ou sans justification
RHO-07	Gérer les instances représentatives du personnel et les obligations légales
RHO-07-01	Choisir, négocier et gérer les conventions collectives
RHO-07-02	Gérer les obligations en matière de représentation du personnel
RHO-07-03	Gérer les relations avec les syndicats
RHO-08	Gérer la santé et la sécurité des collaborateurs
RHO-08-01	Définir et communiquer la politique de santé et de sécurité
RHO-08-02	Superviser la santé et la sécurité au travail
RHO-08-03	Gérer les accidents du travail
RHO-09	Gérer les départs
RHO-09-01	Gérer les départs initiés par les employés
RHO-09-02	Gérer un départ requis par l'organisation
RHO-09-03	Préparer le départ de l'employé
RHO-10	Gérer les retraites et les droits associés
Processus supports	
RHS-01	Gérer les données des bases RH
RHS-02	Gérer le SI Achats
RHS-03	Gérer les frais
RHS-04	Gérer la paie
RHS-05	Gérer la participation et l'intéressement

Source : Allaboutbpm.com

• TRANSFORMATION DU PROCESSUS – ÉMISSION DES BONS DE COMMANDE

Le processus existant est composé de 12 activités dont un grand nombre sont manuelles (boite grise) par échange de fichier Excel et génèrent 7 dysfonctionnements 6 directement causés par des ressaisies de commandes. Les points d'amélioration potentielle de la performance apparaissent en lecture directe de la description des activités existantes. Les deux flèches rouges représentent les activités qui vont subsister dans la cible décrite page suivante. Cette modélisation est réalisée avec l'outil ARIS de Software AG.

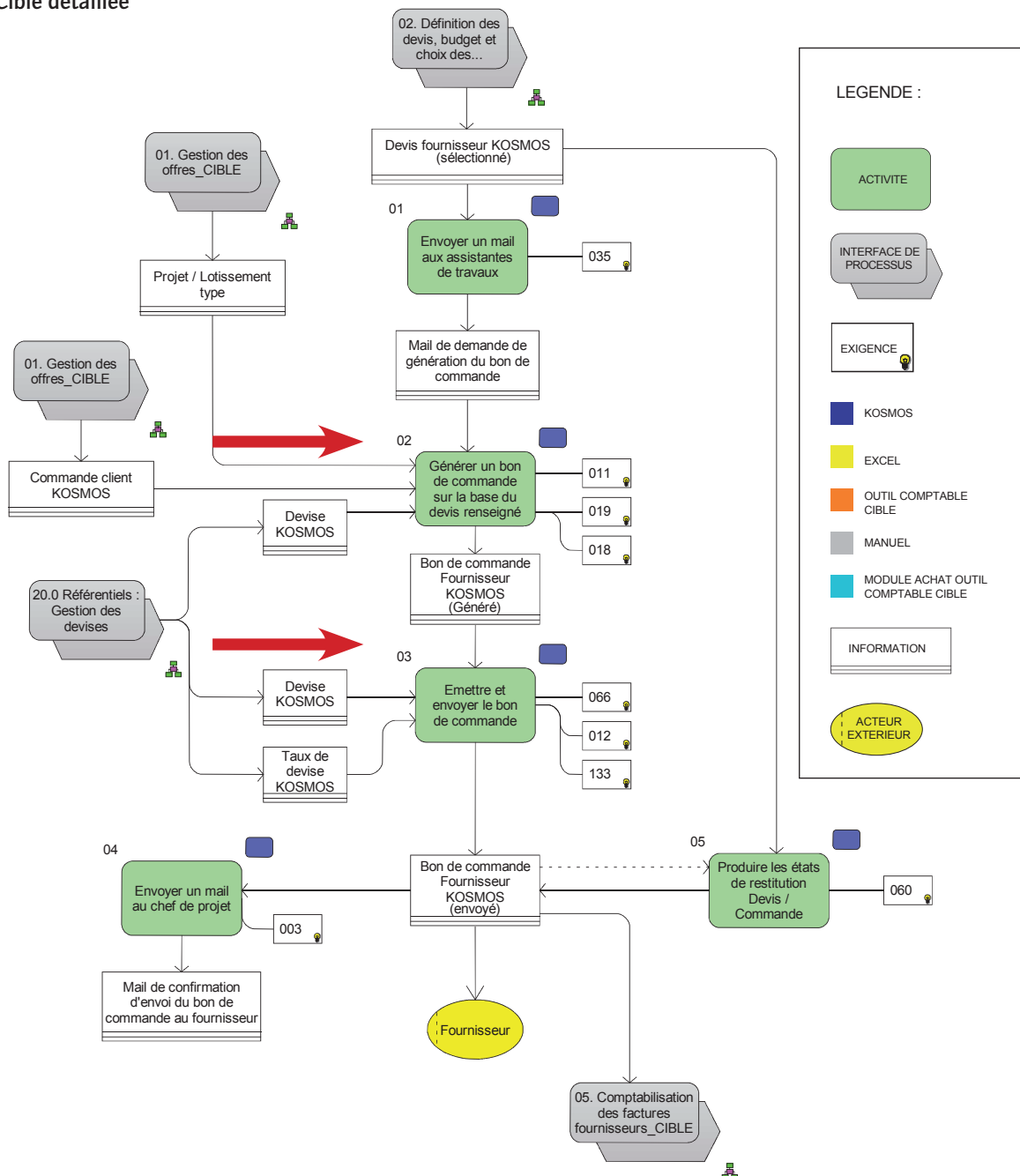
Existant détaillé



Le processus cible a été simplifié autour de deux activités (celles indiquées par les flèches rouges comme dans la description existante), les tâches manuelles ont été supprimées par l'extension de l'usage de l'application de gestion d'affaires (KOMOS).

Cette modélisation est réalisée avec l'outil ARIS de Software AG.

Cible détaillée



• LE SUIVI DE LA PERFORMANCE DES PROCESSUS - KPI - COTÉ PROCESSUS CLIENTS

Le suivi de l'évolution de la performance des processus est assuré par des KPI. A titre d'exemple, nous présentons deux situations, l'une relative au processus clients, l'autre relative au processus achats, approvisionnements (procurement).

Thèmes qui font l'objet d'un suivi de performance

KPI - SUIVIS	Suivi des engagements d'achats		Suivi de la facturation		Suivi des encaissements		Suivi des délais de clôture	
	To	Tm+3	To	Tm+3	To	Tm+3	To	Tm+3
Nombre de CDE d'achats de Sous-traitance	X1	Y1						
Nombre de CDE d'autres achats	X2	Y2						
Nombre de factures payées manuellement	X3	Y3						
Montant des factures émises entre J-10 et J-5			X%	Y%				
Montant des factures émises entre J-5 et J			X%	Y%				
Taux d'avoirs émis			X%	Y%				
Montant des avoirs émis			X KE	Y KE				
Montant des Travaux en cours					X KE	Y KE		
DSO					X KE	Y KE		
Montant des clients > 120 jours					X KE	Y KE		
Date d'arrêt des comptabilités auxiliaires							Xa	Ya
Nombre d'OD							Xb	Yb
Date du reporting							J8	J5

To correspond à la date de mise en œuvre (c'est la date de référence)
Tm+3 correspond à la date de l'observation

Contenu des indicateurs

Valeurs données aux différents indicateurs

5

ETAPE 4 – AMÉLIORER LA PERFORMANCE DES PROCESSUS

3

2

1

• LE SUIVI DE LA PERFORMANCE DES PROCESSUS - KPI COTÉ PROCESSUS ACHATS, APPROVISIONNEMENTS

Key indicator	Frequence	Value	Sorted by	Applicative	Non - Applicative
Purchase process environnement (PO and Vendors)			ERP - Others		
Purchase orders (PO)	Monthly	Volume & Amount	Buyer / Project / Vendor / Commodity	x	
Project PO / Non Project PO	Monthly	Ratio			
Vendors in Masterfile	Monthly	Volume			
Vendors qualified / total Vendors	Monthly	Ratio in volume			x
Temporary / permanent employees among supply chain Department	Monthly	Ratio in volume			x
Invoices process monitoring					
Open Purchase requisitions (PR)	Monthly	Volume & Amount	Buyer / Project / Vendor / Commodity		
Open PO	Monthly				
PO with no GR/IR (GR= Good receipt)	Monthly				
PO with quantity received > quantity ordered	Monthly				
Blanket PO (Multi-Invoice PO)	Monthly				
Invoice without PO's	Monthly				
Invoices pending for approvals	Monthly				
Invoice date same or closed to PO date	Monthly				
Invoice date same or closed to change order date	Monthly				
Use of one-time vendors	Monthly				
Sale source purchases	Monthly				
Key indicator finality tracking process					
PR Creation date = PR Validation date	Monthly	Volume & Amount	Buyer / Project / Vendor / Commodity		
PR Creation date = PO creation date	Monthly				
Supplier creation = near PO creation date	Monthly				
PO placed without PR (Fast track PO)	Monthly				
Change order date = PO date	Monthly				
PO Date = GR Date (GR = good receipt)	Monthly				
Invoice Date = PO date	Monthly				
Invoice Date = Change order date	Monthly				
Change of vendor bank datas	Monthly				

Indicator's purpose

Software where necessary information is located

• TABLEAU DE BORD DE SUIVI DES RISQUES - DYSFONCTIONNEMENTS ET DES PLANS D' ACTIONS

Risques Opérationnels					Constats
Type de Risque	Risques	Impacts	Références de risques identifiés	Niveau de risque actuel (BRUT)	Niveau actuel des précautions mises en place
Commercial	Baisse d'activité	Diminution du CA	R1	▲	■ ■
Financier	Dérapiage des prix des prestations	Diminution de l'EBO	R2	▲	■ ■
	Dérapiage de la qualité des prestations	Diminution de l'EBO	R3	▲	■ ■
	Dérapiage des délais des prestations	Diminution de l'EBO	R4	▲	■ ■
	Rupture abusive des négociations avec un investisseur	Paiement de dommages et intérêts	R5	▲	■ ■
	Engagement de construction sur la base d'études amont limitées	Diminution de l'EBO	R6	▲	■ ■ ■
	Refus d'obtention du permis de construire	Diminution de l'EBO	R7	▲	■ ■ ■
Opérationnels	Accident du travail du personnel	Condamnation civile ou pénale	R8	▲	■ ■
	Non obtention du certificat de conformité	Diminution de l'EBO	R9	▲	■ ■
	Retard d'ouverture d'un centre commercial	Versement de dommages et intérêts	R10	▲	■ ■

LEGENDE

Risque



Risque Fort



Risque Moyen



Risque Faible

Efficacité du dispositif de maîtrise des risques

Niveau 1 : ■

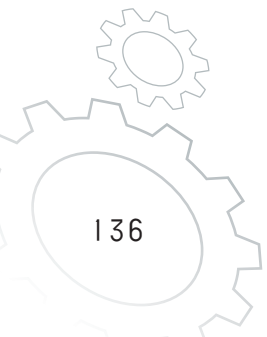
Niveau 2 : ■ ■

Niveau 3 : ■ ■ ■

Niveau d'efficacité du dispositif de maîtrise des risques actuel

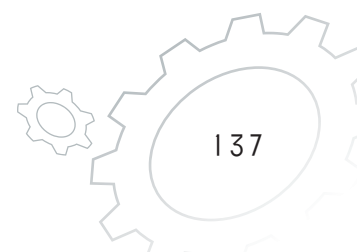
Actuels		Plans d'actions cible				
	Dysfonctionnement	Objectifs d'évolution	Moyens à mettre en œuvre			Niveau de risque futur (RISQUE RESIDUEL)
			Délégations	Procédures	Contrôles	
	- Manque de réserves foncières	- Surveiller l'état des stocks de terrains acquis par la BU			✓	▲
	- Sous estimation du prix des terrains lors de l'établissement des offres d'achat					
	- Négociation de prix mal aboutie				✓	▲
	- Engagement avec les majors sans maîtriser le niveau de prix					
	- Insuffisance de contrôle financier de l'avancement du chantier					
	- Tendance à la hausse du marché des prestations					
	- Coûts de dépollution mal évalué	- Anticiper/ négocier les coûts de dépollution ds les contrats			✓	
	- Mauvaise maîtrise de la sous traitance				✓	▲
	- Mauvaise maîtrise de la sous traitance				✓	▲
	- Insuffisance de contrôle opérationnel du chantier permettant de détecter un retard	- Mise en place par la direction technique d'une procédure de contrôle interne		✓		
	- Echange de courrier avec l'investisseur sans passer par une validation juridique					▲
	- Recensement des risques intrinsèques à l'opération non exhaustif	- Etablir un mode opératoire d'application des mécanismes d'appréciation des risques		✓		▲
	- Transmission d'un dossier de permis de construire incomplet					▲
	- Non respect des règles de sécurité sur le chantier par le personnel					▲
	- Impossibilité de prouver que les règles de sécurité ont été mises en place	- Améliorer le système de délégation	✓			
	- Réalisation de modifications non autorisées par le permis de construire	- Compléter les fiches navettes pour détecter les points déclencheurs de permis modif.		✓		▲
	- Absence de suivi des modifications du permis pour l'obtention du permis balai	- Etablir une procédure de suivi du permis rectificatif		✓		
	- Mauvaise appréciation des actions correctrices à mener					▲
	- Non maîtrise de la date d'ouverture du centre commercial					

Description des actions qui vont être mises en place pour contribuer à diminuer les risques et connaître le risque résiduel



ETAPE 5 - OPTIMISER LE DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES

- Impact métiers du risque informatique : Cas RH Paie
- Evolution de la maturité du dispositif de maîtrise des risques



• IMPACT MÉTIERS DU RISQUE INFORMATIQUE : CAS RH PAIE

RISQUES LIES AU PROCESSUS INFORMATIQUE (IT)	SCENARIO DE DYSFONCTIONNEMENTS DU PROCESS INFORMATIQUE ET D'IMPACT SUR LE PROCESSUS METIER			RISQUES METIERS DECLENCHEES PAR CES DYSFONCTIONNEMENTS DU PROCESSUS INFORMATIQUE
	N°	Scénario de dysfonctionnements	Description de l'impact de ce dysfonctionnement sur le déroulement du processus métier	
Non autorisation, validation, approbation des demandes de modification avant le passage en production	S1	Passage en production d'une modification de paramétrage non justifiée, mal recettée ou mal mise en production	Une modification de paramétrage non justifiée, mal testée ou mal mise en production sur l'application de PAIE est mise en production. Elle provoque : - une non/mauvaise application d'une évolution réglementaire - une modification significative du calcul de la masse salariale sans que les acteurs en soient informés	R1 - Inexactitude de la masse salariale
Création et maintenance des comptes utilisateurs non autorisés, appropriés et valides.	S2	Accord non justifié de droit d'accès à l'application de PAIE Création non autorisée/justifiée d'un compte utilisateur PAIE (données paye)	La création non autorisée/justifiée ou mal effectuée d'un compte utilisateur sur l'application de PAIE permet pour l'utilisateur de : - créer de nouvelles données (salariés fictifs, ajouter des primes, ...) - modifier des paies	R1 - Inexactitude de la masse salariale R5 - Non respect des délégations de pouvoir (habilitation/signature)
Utilisateurs disposent du compte «Administrateur»	S3	Création non justifiée d'un compte «Administrateur»	La création non justifiée d'un compte «Administrateur» sur les applications de paie permet à l'utilisateur de : - modifier des données de paramétrage (pourcentage de charges sociales, patronales, règles de calcul des charges diverses liées à la paie...) - donner des droits à une autre personne	R1 - Inexactitude de la masse salariale R5 - Non respect des délégations de pouvoir (habilitation/signature)
Changements non autorisés des programmes et des données	S4	Accès à un compte utilisateur de l'application de PAIE	L'accès à un compte utilisateur de l'application de PAIE pour : - créer des salariés fictifs - modifier des données de salariés existants (coordonnées bancaires) - modifier les éléments fixes de paye	R1 - Inexactitude de la masse salariale R2 - Flux de trésorerie erronés
Impossibilité de restaurer correctement des données sur une période adéquate	S5.1	Absence de sauvegarde produisant une mauvaise/non prise en compte des données	Suite à un incident de production, le système ne peut pas être correctement restauré en raison de l'absence de sauvegarde ou de l'impossibilité de restaurer les sauvegardes existantes. Cela provoque une perte ou une altération de tout ou partie des données (réglementaires et/ou individuelles)	R1 - Inexactitude de la masse salariale
	S5.2	Absence de sauvegarde produisant une indisponibilité du système	Suite à un incident de production, le système ne peut pas être correctement restauré en raison de l'absence de sauvegarde ou de l'impossibilité de restaurer les sauvegardes existantes. Cela provoque : - une perte ou une altération de tout ou partie des données (réglementaires et/ou individuelles)	R1 - Inexactitude de la masse salariale
Incidents non enregistrés, et non analysés résolus dans un temps approprié	S6	Survenance d'un incident utilisateur	Un incident utilisateur provoque : - une erreur ou une absence de saisie de données réglementaires - une erreur ou une absence de saisie de donnée individuelle sans que les utilisateurs/acteurs métiers s'en rendent compte.	R1 - Inexactitude de la masse salariale
Batches exécutés sans respect des instructions d'exploitation	S7.1	Blocage de l'interface de l'application PAIE	Certaines interfaces peuvent ne plus fonctionner et provoquer un blocage du système d'interface entre les applications de PAIE empêchant la prise en compte des évolutions pour la paye des dirigeants sans que les utilisateurs/acteurs métier s'en rendent compte.	R1 - Inexactitude de la masse salariale
	S7.2	Problème de communication entre les applications	Un problème technique d'exécution du batch ou un problème d'origine frauduleux peuvent induire une perte ou une altération des données transmises à la banque	R2 - Flux de trésorerie erronés

Une description des risques et dysfonctionnements informatiques qui déclenchent des risques métiers/opérationnels

PROBABILITE	Probable
	Peu Probable
	Rare

2	3	3
1	2	3
1	1	2
Faible	Moyenne	Forte
GRAVITE		

QUALIFICATION DES SCENARIOS DE DYSFONCTIONNEMENTS				Évaluation de la probabilité de survenance	Evaluation de la gravité /l'impact	Criticité ACTUELLE du risque nette après contrôles
Nature et importance	Contrôles métier existant	Impact sur les contrôles métier	Risque de fraude			
- 2 accords par an - 1 accord ponctuel en cours d'année - 1 évolution de la réglementation par an en début d'année	C1 - Contrôle mensuel de cohérence du net à payer du mois C2 - Contrôle mensuel de cohérence du net à payer dirigeants du mois	Aucun (car les modalités d'exécution des contrôles C1 et C2 permettent de détecter toute erreur)	N/A	PEU PROBABLE	MOYENNE	2
Nombre de création par an d'utilisateurs sur l'application A = 200 Nombre de création par an d'utilisateurs sur l'application B : 100	C1 - Contrôle mensuel de cohérence du net à payer du mois C6 - Contrôle événementiel sur l'origine des demandes d'habilitation	Aucun (car les modalités d'exécution des contrôles C1 et C6 permettent de détecter toute erreur)	OUI	PEU PROBABLE	MOYENNE	2
2 par an	C1 - Contrôle mensuel de cohérence du net à payer du mois C2 - Contrôle mensuel de cohérence du net à payer dirigeants du mois C6 - Contrôle événementiel sur l'origine des demandes d'habilitation	Aucun (car les modalités d'exécution des contrôles C1, C2 et C6 permettent de détecter toute erreur)	OUI	RARE	FORTE	2
10 personnes mettent à jour les données de PAIE : - Service Recrutement - Service Gestion des carrières - Service Gestion administrative	C1 - Contrôle mensuel de cohérence du net à payer du mois C2 - Contrôle mensuel de cohérence du net à payer dirigeants du mois	Aucun (car les modalités d'exécution des contrôles C1, C2 permettent de détecter toute erreur)	OUI	RARE	FAIBLE	1
5 serveurs	C1 - Contrôle mensuel de cohérence du net à payer du mois C2 - Contrôle mensuel de cohérence du net à payer dirigeants du mois	Aucun (car les modalités d'exécution des contrôles C1, C2 permettent de détecter toute erreur)	N/A	PEU PROBABLE	MOYENNE	2
5 serveurs	Aucun	Non (réalisation des contrôles prévus)	N/A	RARE	FORTE	2
200 anomalies par an	C1 - Contrôle mensuel de cohérence du net à payer du mois C2 - Contrôle mensuel de cohérence du net à payer dirigeants du mois	Aucun (car les modalités d'exécution des contrôles C1, C2 permettent de détecter toute erreur)	N/A	RARE	FORTE	2
10 anomalies par an sur l'interface PAIE	Aucun	Oui (mettre en place le contrôle adéquat)	N/A	MOYENNE	FORTE	3
50 erreurs/ mois	Aucun	Oui (mettre en place le contrôle adéquat)	N/A	MOYENNE	FORTE	3

La vérification que les contrôles métiers en place permettent de détecter les dysfonctionnements informatiques décrits dans la partie gauche du tableau

La criticité nette dans la situation actuelle avant contrôles complémentaires

	Niveau de risque devant être réduit par la mise en place de contrôles complémentaires.
	Niveau de risque globalement maîtrisé mais pouvant être amélioré.
	Niveau de risque aujourd'hui maîtrisé (suffisamment couvert et jugé acceptable).

• EVOLUTION DE LA MATURITÉ DU DISPOSITIF DE MAÎTRISE DES RISQUES

Niveau détaillé

SUIVRE L'EVOLUTION DE LA MATURITE d'UN											
OWNER		OWNER	CEO	Owner / CEO...	Owner	Owner / CEO...	Owner / CEO...	Owner / CEO...	OWNER	OWNER	OWNER
PROCESSUS	Code du RISQUE	RISQUE	PRISE DE RISQUE ACCEPTEE	Influence sur les objectifs de l'entreprise	Probabilité brute	Impact brut image	Impact brut humain	Impact brut financier	Niveau criticité brute du risque	Code du dysfonctionnement	DYSFONCTIONNEMENTS
Commercial	R01	Mauvaise performance du service commercial	1	Oui	● 4	● 2	N/A	● 3	Fort	DYS1	Données relatives aux lots mis en location ne sont pas systématiquement enregistrées dans l'application de gestion
										DYS2	Erreurs au niveau de la description et de la superficie du bien immobilier (lot)
										DYS N...	...
	R02	Application incorrecte des règles liées aux activités commerciales	1	Oui	● 2	● 2	N/A	● 3	Fort	DYS02- 01	Délivrance à un locataire en situation sans droit ni titre
										DYS02- 02	Omission ou non prise en compte d'un des co titulaires lors du renouvellement
										DYS02- 03	Absence d'attestation d'assurance des locaux loués
									DYS02- 04	Non respect de la forme lors de l'envoi des offres de renouvellement	
Contentieux	R03	Non recouvrement de l'ensemble des créances recouvrables sur immeubles	1	Oui	● 1	● 2	N/A	● 2	Moyen	DYS03- 01	Erreurs ou oublis dans l'émission des mises en demeure
										DYS03- 02	Oubli d'émission des commandements de payer (ou autre acte de procédure)
										DYS03- 03	Oubli de la mention Indemnité d'occupation
										DYS03- 04	Acte de procédure avec références de bail ou lot ou montant erronés
										DYS03- 05	Repositionnement en statut normal non justifié
	DYS03- 06	Absence de nouvelle adresse d'un locataire parti									
R04	Sous estimation du risque locataire	1	Oui	● 2	● 2	N/A	● 3	Moyen	DYS04- 01	Risque locataire non calculé	
Gestion	R05	Non respect des règles de régularisation de charges du mandat	2	Non	● 2	● 3	N/A	● 3	Moyen	DYS05- 01	Non respect du délai de régularisation des charges
										DYS05- 02	Quittancement des régularisations de charges alors que la contestation du locataire est possible
	R06	Emission éronnée du quittancement	1	Oui	● 1	● 2	N/A	● 3	Moyen	DYS06- 01	Oubli d'émission d'avis d'échéance
										DYS06- 02	Oubli de saisie de la date de report dans l'application de gestion
	R07	Erreur de quittancement lors de leur établissement manuel	1	Oui	● 2	● 1	N/A	● 2	Moyen	DYS07- 01	Oubli de facturation au locataire du montant issu de la décision de justice
										DYS07- 02	
										DYS07- 03	

Les prises de risque pour chacun des processus

Le niveau de prise de risque acceptée par le CEO

La criticité BRUTE du risque avec la décomposition en terme de probabilité de survenance et d'impact

DISPOSITIF DE GESTION DES PRISES DE RISQUES

OWNER	OWNER	OWNER	Owner	Owner / CEO...	Owner / CEO...	Owner / CEO...	Owner / CEO...	Vérifiée	CEO	
ACTIONS DE PREVENTIONS MISES EN ŒUVRE	Résultat des actions	ACTIONS DE PROTECTION MISES EN ŒUVRE	Résultat des actions	Probabilité nette	Impact net image	Impact net humain	Impact net financier	Niveau criticité nette du risque	NIVEAU DE PRISE DE RISQUE RESPECTÉE	Remarque
Contrôle de la saisie dans l'application A	Conforme	Communication de crise	Correcte	● 2	● 1	N/A	● 3	Moyen	Non	Actions complémentaires à conduire pour respecter la prise de risques demandée
Contrôle de la saisie dans l'application A	Non testable		Correcte							
Contrôle de la saisie dans l'application A	Conforme		Correcte							
Rapprochement périodique entre l'application A et Excel	Non conforme		Correcte							
Revue de commercialisation avec les mandants	Conforme		Correcte							
Contrôle du statut du locataire lors du renouvellement	Conforme		Correcte							
Contrôle du statut du locataire lors du renouvellement	Conforme	Souscription d'une police d'assurance spécifique		● 1	● 2	N/A	● 2	Faible	Oui	Pas d'actions complémentaires
Contrôle des destinataires de l'offre de renouvellement	Conforme									
Pointage + contrôle des éléments lors de la remise des clés	Non conforme		Correcte							
Utilisation d'une offre de renouvellement type complète	Conforme									
Contrôle de la forme des offres de renouvellement par le gérant ou l'huissier	Conforme									
Revue systématique du dossier Contentieux lors du transfert Gestion Contentieux	Conforme	Externaliser auprès d'un huissier avec garantie de résultat		● 1	● 1	N/A	● 1	Faible	Oui	Pas d'actions complémentaires
Contrôle des pièces du dossier contentieux	Non effectué		Correcte							
Revue périodique des comptes clients avec les mandants	Conforme									
Revue des locataires ayant fait l'objet d'un jugement	Conforme									
Contrôle des pièces du dossier contentieux	Conforme	Souscription d'une police d'assurance spécifique		● 1	● 1	N/A	● 1	Faible	Oui	Pas d'actions complémentaires
Procédure d'autorisation de signature actualisée et diffusée	Conforme									
Revue périodique des comptes clients avec les mandants	Conforme									
Revue systématique du dossier Ctx par le gestionnaire au retour en gestion	Conforme									
Contrôle des adresses des locataires partis	Non effectué			● 1	● 1	N/A	● 1	Faible	Oui	Pas d'actions complémentaires
Revue exhaustive des dossiers par la Gestion	Non effectué		Correcte							
Revue exhaustive des dossiers par le Contentieux	Non effectué		Correcte							
Suivi du tableau des régularisations de charges (Région)	Conforme			● 1	● 2	N/A	● 3	Faible	Oui	Pas d'actions complémentaires
Suivi du tableau des régularisations de charges (IDF)	Conforme									
Soumission du quittance des régularisation de charge à la validation du gestionnaire	Non effectué									
Contrôle de l'exhaustivité du quittance	Non effectué			● 1	● 2	N/A	● 3	Moyen	Non	Actions complémentaires à conduire pour sécuriser l'exhaustivité du quittance
Contrôle du correct report de la date dans l'application	Non effectué									
Revue périodique des comptes clients avec les mandants	Conforme			● 1	● 1	N/A	● 2	Faible	Oui	Pas d'actions complémentaires
Revue exhaustive des dossiers par la Gestion et le Contentieux	Conforme									
Revue systématique du dossier Ctx par le gestionnaire au retour en gestion	Conforme									

Les actions mises en place pour se prémunir contre la survenance des risques

La criticité NETTE du risque avec la décomposition en terme de probabilité de survenance et d'impact

L'attente ou non du niveau des risques recherchés par le CEO

• EVOLUTION DE LA MATURITÉ DU DISPOSITIF DE MAÎTRISE DES RISQUES

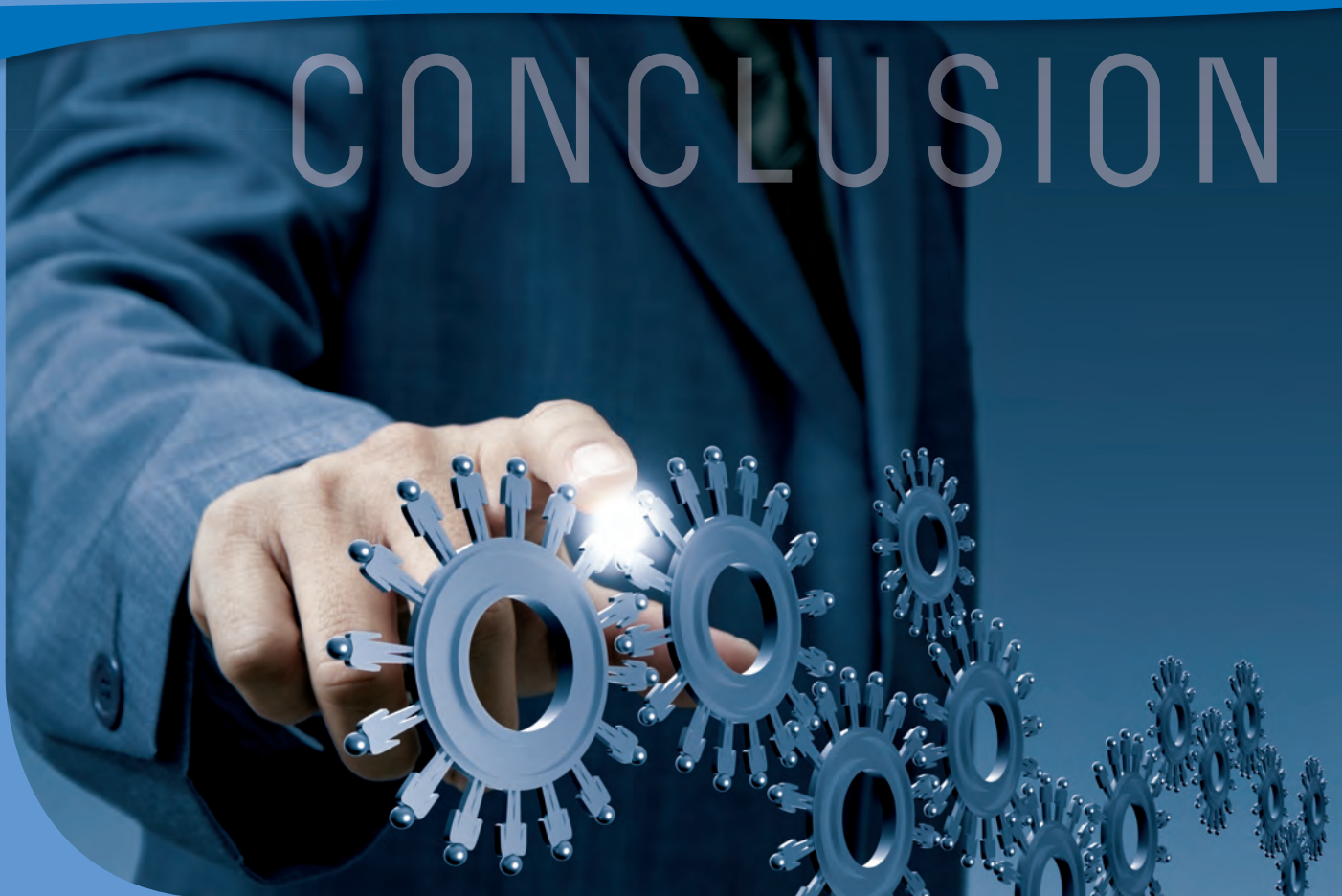
Niveau synthèse

SUIVI EVOLUTION DE LA MATURITE DU DISPOSITIF DE MAITRISE DES RISQUES

CARACTERISTIQUES	T0		T1		Tn	
	Nombre	Situation	Nombre	Situation	Nombre	Situation
PROCESSUS	3					
PRISES DE RISQUE	7					
DYSFONCTIONNEMENTS	18	3 dysfonctionnements par prise de risque		X dysfonctionnements par prise de risque		Xn dysfonctionnements par prise de risque
ACTION DE PREVENTION	27	4 actions par prise de risque		Y actions par prise de risque		Yn actions par prise de risque
ACTION DE PROTECTION	4	1 action par 2 prises de risque		Z actions par 2 prises de risque		Zn actions par 2 prises de risque
PRISE DE RISQUE RESPECTEE	5	71%		50%		60%
PRISE DE RISQUE NON RESPECTEE	2	29%		50%		40%

CONCLUSION

CONCLUSION





Ces travaux ont été déclenchés par le régulateur AMF qui, en juillet 2010, a introduit, dans son cadre de référence, la dimension gestion des risques comme outil de progrès tant du côté du pilotage des activités que du côté de la sécurité dans l'exécution des activités et dans l'atteinte des objectifs.

En d'autres termes, la mise en œuvre d'une gestion des risques efficace doit contribuer à la robustesse du modèle économique.

Ces travaux se sont focalisés sur les modalités de mise en œuvre de cette nouvelle dimension qu'est la gestion des risques. Nous avons constaté, dès nos premières réunions de travail, que la mise en œuvre peut être entreprise soit dans le cadre d'une simple recherche de conformité réglementaire soit en instaurant une dynamique (le « *cercle vertueux* ») qui ouvre de nouvelles perspectives en termes d'évolutions, de transformations des pratiques opérationnelles et de performance opérationnelle. Cependant construire deux trajectoires d'évolution ne nous semble pas pertinent car cela laisse perdurer l'opposition entre la conformité et la performance opérationnelle qui est à contre-courant de la réalité économique.

C'est pourquoi nous proposons au directeur financier une trajectoire d'évolution unique qui couvre les deux objectifs. Cette trajectoire va lui permettre de construire les étapes d'une transformation des pratiques opérationnelles qu'il va devoir conduire pour installer un comportement de progrès continu et mettre en place un modèle économique robuste. Cette trajectoire lui permettra naturellement de satisfaire aux règles de conformité fixées par le régulateur AMF.

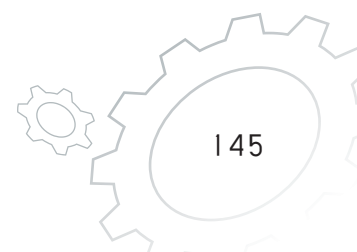
Le contenu de cette trajectoire, composé de 5 étapes, est décrit dans les fiches techniques que nous présentons dans ce document. La montée en puissance vers la performance et la robustesse du modèle économique est organisée dès le début c'est-à-dire sans fracture entre la conformité et la performance. A chacune des étapes nous avons associé des outils de mise en œuvre issus de l'expérience des membres du groupe de travail. Cette boîte à idées d'outils et les outils qui la constituent sont, pour nous, là plus pour donner des idées aux équipes qui conduisent les travaux de transformation que pour une stricte utilisation en l'état.

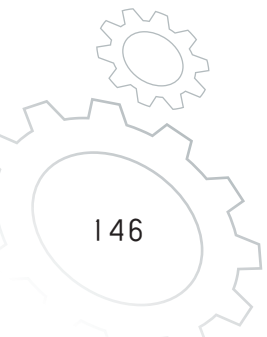
Il ressort ainsi clairement de ces travaux que pour dépasser la connaissance des zones à risques, des risques et progresser dans l'amélioration de la performance, il convient d'introduire une dimension complémentaire, « *l'approche processus* ». En effet, la maîtrise de la modélisation des processus associée à une forte culture des risques nous semble être un facteur clé de succès dans la conduite des travaux de transformation.

En installant cette dynamique, on accroît la diffusion de la culture de « *l'approche processus* » dans des fonctions et métiers qui ne l'utilisent pas habituellement, leur permettant de conduire des améliorations sur d'autres sujets comme l'évolution du système d'information, l'évolution des systèmes de gestion vers l'ABC, le Lean Management ou la mise en place d'une vision transversale indépendante de l'organisation de l'entreprise.

En n'oubliant pas une règle d'or : Agir en deux temps, tout d'abord faire fonctionner les processus pour que leur exécution soit solide et robuste et ensuite les optimiser pour en augmenter leur efficacité lors de l'exécution.

Ainsi la direction financière conforte son cheminement vers le statut de « *business partner* ».

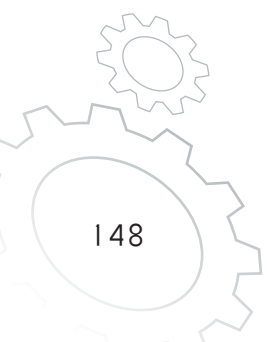




ANNEXES



ANNEXES



ANNEXE 1 : RECUEIL DES PRATIQUES DE PLACE

Il nous a paru intéressant de recueillir et d'analyser les pratiques des entreprises principalement en France, parfois en Europe ou dans le monde. A travers cette analyse, nous avons tenté de comparer le niveau des pratiques constatées avec celles exigées par le référentiel AMF. En effet, c'est à travers le prisme des principes généraux du cadre de référence que l'ensemble des enquêtes a été décortiqué, analysé et exploité.

Ces résultats permettent au lecteur de :

- ▶ Se positionner par rapport aux pratiques déclarées ;
- ▶ Se rassurer sur son niveau de déploiement ;
- ▶ Disposer d'informations à l'international.

Ces enquêtes ne représentent qu'un échantillon de l'information existante sur le sujet. Un choix subjectif mais professionnel a été réalisé pour ne sélectionner que celles

qui répondaient à notre objectif : savoir où en était le système de gestion des risques dans les entreprises. Aucune information sur les risques en eux-mêmes n'a été prise en compte, nous nous sommes attelés uniquement au dispositif et à son déploiement.

1. LE PÉRIMÈTRE DES ÉTUDES ET DES ENQUÊTES SÉLECTIONNÉES

Huit études ont été retenues et analysées. Ces études couvrent la période de janvier 2010 à décembre 2011. Les principaux auteurs de ces publications, qu'ils soient remerciés des travaux réalisés au sein de leurs structures, sont :

- ▶ Protiviti, Baromètre E1
- ▶ AMRAE, Baromètre E2
- ▶ Autorité des Marchés Financiers, études E3 & E5
- ▶ The Economist Intelligence Unit, Enquête E4
- ▶ Ernst & Young, Panorama E6
- ▶ FERMA, Enquête E7
- ▶ IFACI, Enquête E8

Enquêtes utilisées pour analyser les pratiques de place

Nom de l'enquête	Auteurs	Publication	Date de publication	Panel Interviewés	Caractéristiques de l'échantillon analysé	Référence
Baromètre du Risk Management 2011 7 ^{ème} édition	Protiviti en partenariat avec TNS Sofres	Périodique	juin 2011	100 Directeurs Financiers par téléphone	CA de 150 à 760M€ : 76%, CA> 750 M€ : 24% Industrie 30%, Banque-Assurance 22%, Distribution 26%, Services 22%. Cotées 45%. Périmètre France	E1
Baromètre du Risk Manager 2 ^{ème} édition	AMRAE en partenariat avec Deloitte	Périodique	janvier 2011	106 risk managers : enquête internet	CA < 1m€ : 20%, CA de 1 à 7,5 m€ : 34% ; CA> 7,5m€ 45% Industrie 41%; Services 35%; Autres 14% Périmètre France	E2
Rapport complémentaire de l'AMF sur les valeurs moyennes et petites se référant au Code de gouvernement d'entreprise de MIDDLENEXT de décembre 2009	AMF Autorité des Marchés Financiers	Ponctuelle	décembre 2010	30 documents de référence : analyse	7 sociétés Compartiment B, 23 Compartiment C Périmètre France	E3
Risk management in the front line - Fall guys	Economist Intelligence Unit sponsorisé par ACE et KPMG	Ponctuelle	novembre 2010	500 executives (CEO, CRO, Senior Manager...) survey + Interviews	CA < 1m€ 55% ; CA de 1m€ à 10m€ 26%; CA > 10m€ 19% Industry 57% ; Financial Services 23%; Services 14%; Other 6% Périmètre worldwide	E4
Rapport de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne - décembre 2011 8 ^{ème} édition	AMF Autorité des Marchés Financiers	Périodique	décembre 2011	90 documents de référence	90 sociétés cotées (40 compartiment A, 20 compartiment B, 30 compartiment C) Périmètre France	E5
Panorama des pratiques de gouvernance des sociétés cotées françaises 9 ^{ème} édition	Ernst & Young	Périodique	octobre 2011	223 documents de référence, lettres aux actionnaires et informations sites internet : analyse	CA< 1m€ 51%; CA de 1m€ à 5m€ 25%; CA>5m€ 24% Industrie : 50% ; Banques Assurances 10%; Services : 17%; Autres 23% Périmètre France 38 sociétés du CAC40, 76 du SBF120, 111Midcaps	E6
Tendances et pratiques de gestion des risques en Europe - Etude comparative 2010 5 ^{ème} édition	FERMA avec AXA Corporate solutions et Ernst & Young	Périodique	septembre 2010	782 répondants par internet (32% risk manager, 31% insurance manager, CRO 7%, Head of Internal Audit 5%...)	CA <1m€ 31%; CA de 1m€ à 10m€ 42%; CA > 10m€ 25% Industrie 52%; Financial Services 10%; Services 11% ; Other 27% Cotées 52% Périmètre Europe (16 pays)	E7
Les pratiques de l'audit et du contrôle internes en France en 2009	IFACI en partenariat avec l'ESSEC	Ponctuelle	janvier 2010	159 auditeurs internes 59 contrôleurs internes	CA < 750M€ 35%; CA de 750M€ à 7,5m€ 43%; CA > 7,5m€ 22% Industrie 22%, Banques Assurances 36%, Services 22%, Autres 20% Périmètre France	E8

Les résultats de ces études doivent être analysés au regard des caractéristiques techniques de l'échantillon : Carte d'identité de l'entreprise (Chiffre d'affaires, secteur...), qualité et quantité de répondants (Risk manager, CEO, DAF, DAI...), périmètre géographique (France, Europe, Monde) ou encore base documentaire de l'analyse.

Avec une telle diversité entre chaque enquête, nous sommes restés prudents dans nos « *grandes vérités* » et vous proposons simplement une synthèse des conclusions de chacun. Nous avons néanmoins eu le plaisir de constater que peu de résultats divergeaient, la plupart des pourcentages et des tendances allant dans le même sens.

Nous avons articulé la restitution de ces enquêtes selon deux dimensions :

1. Les principes généraux du cadre de référence, à savoir :

- ▶ Les objectifs de la gestion des risques,
- ▶ Le cadre organisationnel,
- ▶ Le processus de gestion des risques :
 - L'identification des risques,
 - L'analyse des risques,
 - Le traitement des principaux risques,
- ▶ Le pilotage du dispositif, la surveillance et la revue de la gestion des risques

2. Le point de vue des membres du groupe de travail

2. POINTS SAILLANTS DES PRATIQUES DE PLACE

Sur la base de l'analyse des informations communiquées au public, il ressort de l'ensemble de ces observations que :

- ▶ La gestion des risques n'est pas un nouveau sujet. C'est un sujet opérationnel que les entreprises d'une certaine taille ont formalisé depuis de nombreuses années, des plans d'amélioration et des plans d'action existent. Ces plans concourent à l'amélioration de l'exposition à certains types de risques. Dans les entreprises de taille moyenne c'est une préoccupation implicite des dirigeants qui n'est pas formalisée. Ni le besoin, ni une obligation n'ont conduit à une formalisation ou à une communication de ce dispositif ;

- ▶ De nombreuses entreprises avancent sur ces sujets pour être conformes à une législation. Cependant, l'exercice, « *contraint* » au début, devient « *apprécié* » par les dirigeants qui en découvrent les bénéfices au fur et à mesure ; il n'existe pas d'objectif du dispositif de gestion des risques standard applicable à toutes les sociétés.

- ▶ La fracture croissante entre les moyens mis en œuvre par les Bigcaps et ceux des Midcaps du fait des contraintes réglementaires qui deviennent de plus en plus lourdes. Ces dernières ne comprenant pas, au premier abord, la valeur ajoutée immédiate du dispositif.

- ▶ Le rattachement de la fonction risk manager, lorsqu'elle existe, est également réparti entre la direction générale, la direction financière et un regroupement avec l'audit et le contrôle interne. La fonction de Risk management existe dans moins de la moitié des Midcaps ou Bigcaps.

- ▶ Les référentiels utilisés sont des référentiels de contrôle interne, il n'est pas fait état de référentiel de gestion des risques : Il s'agit des référentiels COSO et AMF ou dans des cas exceptionnels de référentiels internes aux entreprises. Pour les sociétés du CAC 40, SBF 120 et la moitié des Midcaps les référentiels COSO et AMF sont utilisés. Pour l'autre moitié des Midcaps, il n'est pas utilisé de référentiel.

- ▶ La maturité des administrateurs aux pratiques de gestion des risques et de contrôle interne est source de progrès. Le suivi des risques s'inscrit plus régulièrement dans les comités d'audit et/ou de risques, le suivi de l'efficacité du dispositif étant encore assez faible. Quant à l'optimisation des mesures de traitement, ce n'est pas considéré (encore) comme une priorité.

- ▶ La communication d'information relative aux actions de la gestion des risques est fortement corrélée à son niveau de capitalisation boursière. Pour autant, le niveau de communication d'information ne signifie pas que ces entreprises à plus faible capitalisation n'engagent pas d'actions relatives à la gestion des risques ou n'ont pas de dispositifs opérationnels en place.

3. LES PRATIQUES DE PLACE SELON LES THÈMES DU CADRE DE RÉFÉRENCE DE L'AMF

Les pratiques de place analysées par les enquêtes sont présentées selon le prisme des sept thèmes composant le cadre de référence.

3.1 La définition de la gestion des risques

Pour l'AMF le dispositif de gestion des risques comporte trois caractéristiques majeures :

- ▶ **Globalité** : le périmètre est global, il couvre l'ensemble des activités, processus et actifs de la société. Comme le périmètre est global la gestion des risques est l'affaire de tous les acteurs de la société.
- ▶ **Dynamique** : la gestion des risques est un dispositif dynamique et non statique de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité.
- ▶ **Géométrie variable** : la gestion des risques est un dispositif à géométrie variable d'une société à l'autre. Le dispositif comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques de chaque société qui permet aux dirigeants de maintenir les risques à un niveau acceptable pour la société.

Définition du cadre de référence de l'AMF : « *Le risque représente la possibilité qu'un événement survienne et dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les*

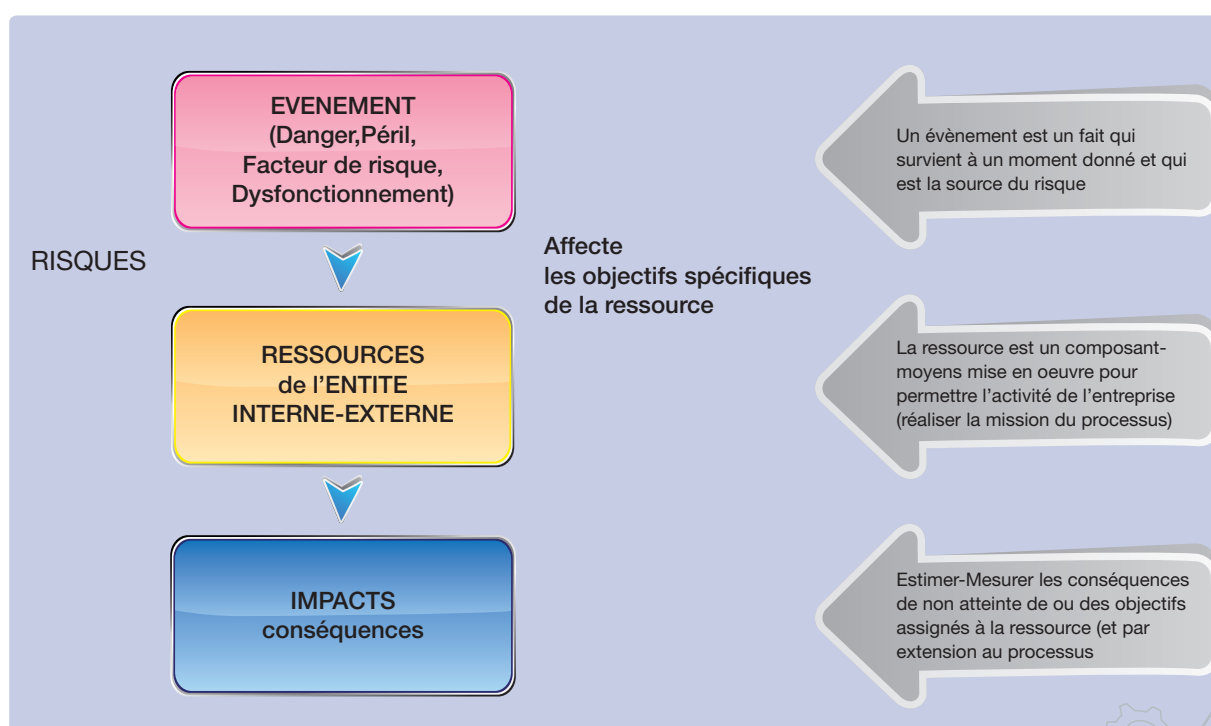
personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de la société ou sa réputation. »

L'enquête E8 conduite par l'IFACI précise :

« *La gestion des risques repose d'abord sur la capacité de l'entreprise à identifier précisément et rapidement les principaux risques auxquels elle est confrontée, quelle que soit leur nature. C'est pourquoi nous recommandons d'utiliser une définition large du risque : le risque correspond à toute incertitude ou tout événement pouvant menacer les activités et les actifs de l'entreprise (matériels et immatériels) et ainsi entraver l'atteinte de ses objectifs et son développement à long terme.* »

Un risque est composé de trois éléments qui sont :

- Un événement de type Danger, Péril Facteur de risque, Dysfonctionnements.
- Une activité de l'entreprise qui s'exécute en mobilisant différents moyens humains et matériels.
- Un ou plusieurs impacts qui correspondent aux conséquences mesurables de la mauvaise ou non-exécution de l'activité en cause ou encore des objectifs assignés à la ressource. Il peut y avoir plusieurs impacts de natures différentes (humain, économique, financier - la diminution du chiffre d'affaires, la diminution de l'Excédent Brut Opérationnel, judiciaire). Dans certains cas il peut entraîner la condamnation civile et pénale d'un mandataire social ou de la personne qui en a reçu délégation.



3.2 Les objectifs de la gestion des risques

L'une des caractéristiques essentielles qui ressort des enquêtes et des pratiques, est la multiplicité des objectifs. Chaque acteur en fonction de son rôle attribue une finalité particulière à la gestion des risques.

Il n'existe pas d'objectif standard applicable à toutes les sociétés. Chaque entreprise détermine les objectifs de son dispositif de gestion des risques, qui correspondent à son modèle d'entreprise, à ses objectifs généraux et spécifiques, à sa stratégie, à ses processus et à ses règles qu'elles soient légales ou internes.

Pour le rapport AMF(E5), seuls 26% des sociétés répondantes parlent des objectifs du dispositif de gestion des risques du cadre de référence comme les leurs.

Les résultats des différentes études relatifs aux objectifs fixés au processus de gestion des risques sont les suivants :

L'enquête E1, nous apprend que :

- Les Directeurs financiers attendent en premier lieu de la gestion des risques qu'elle leur permette de découvrir les risques émergents (88%).
- Pour répondre à cet objectif ambitieux, il conviendra de disposer d'un processus continu de surveillance de ces risques, en réalisant des mises à jour de la cartographie, en examinant les impacts potentiels des risques nouveaux et en optant pour un reporting régulier du niveau de risques afin d'identifier des risques faibles dont la gravité pourrait s'accroître rapidement.
- Le deuxième bénéfice attendu, limiter les variations brutales de résultats, constitue toujours un enjeu clé pour les entreprises. A ce titre, une gestion des risques efficace est perçue comme un levier d'action pertinent.
- Le troisième bénéfice cité, renforcer le processus de planification stratégique, fait un véritable bond en avant (68%) et retrouve le taux de citations atteint en 2007. Cela va permettre aux entreprises de mieux prendre en compte les impacts potentiels d'une situation de risques dans la mise en œuvre de leurs actions stratégiques.

L'enquête E4 nous enseigne que :

- Bien que les répondants attendent en premier lieu de la gestion des risques qu'elle leur permette de découvrir les risques émergents (88%), ces répondants indiquent que ce point constitue leur plus grande faiblesse.

- Seulement 46% des répondants pensent que leur société est efficace lorsqu'il s'agit de relier la gestion des risques avec la stratégie globale de l'entreprise.

L'enquête E7 nous informe que :

- Les objectifs assignés à la gestion des risques demeurent traditionnels :
 - Diminuer les pertes opérationnelles 70%
 - Identifier / gérer les risques transverses 52%
- Les résultats de l'étude soulignent un rôle croissant accordé à la gestion des risques comme outil de sécurisation de la stratégie et de l'atteinte des objectifs de l'entreprise (notamment au sein des pays du Nord de l'Europe).
- En Grande Bretagne, en Belgique et aux Pays Bas, l'alignement du degré d'appétence au risque avec la stratégie retenue est désormais considéré comme l'un des objectifs majeurs du «*top management*» pour plus de 50% des répondants.
- La gestion des risques doit également permettre de mieux appréhender le lien entre prise de risque et retour sur investissement (36% des répondants).

Sur la base de la pratique des membres du groupe de travail les objectifs sont différents selon les rôles assurés. L'attente de chacun des trois principaux rôles est détaillée ci-dessous :

Pour le président et la direction générale :

- ▶ La vision de risques critiques (marche et opérationnels) et de leur monitoring.
- ▶ La conformité aux dispositions réglementaires et son monitoring.
- ▶ L'introduction de la dimension risques par les équipes dans la préparation des opportunités de croissance.

Pour les directions opérationnelles et les opérationnels :

- ▶ L'amélioration de la performance opérationnelle par la diffusion de la culture de la prise de risques dans les décisions.
- ▶ L'optimisation des processus par la diminution du nombre de dysfonctionnements.
- ▶ La diffusion de meilleures pratiques grâce à l'existence et au pilotage monitoring de Plans d'action spécifiques.

Pour les actionnaires :

- ▶ Le renforcement de la confiance en l'image et la réputation.

- L'alignement du dispositif de maîtrise de risques avec les risques majeurs pesant sur la création de valeur de l'entreprise.

3.3 Le cadre organisationnel de la gestion des risques : organisation et responsabilité

Le cadre organisationnel qui assure le fonctionnement du dispositif de gestion des risques est à géométrie variable.

Pour l'AMF Le dispositif de gestion des risques comporte trois caractéristiques majeures :

- Une organisation qui définit les rôles et responsabilités des acteurs, établit des procédures et les normes claires et cohérentes du dispositif ;
- Une démarche d'identification, d'analyse et de traitement des risques, et le cas échéant les limites que la société détermine ;
- Un système d'information qui permet la diffusion en interne d'informations relatives aux risques.

3.3.1 La distribution de la responsabilité de la gestion des risques

Il ressort de l'étude E1, que la distribution des responsabilités se structure autour de trois acteurs suivants (hors cas du secteur Banque Assurance qui n'entre pas dans le scope de leurs travaux) :

- La direction financière qui poursuit sa montée en puissance,
- La direction générale qui portait le sujet précédemment et qui passe le témoin à la direction financière,
- La direction des risques qui monte en puissance.

Il faut souligner que sans responsabilité clairement définie, la gestion des risques présente généralement un faible niveau de maturité, ce qui limite son efficacité au regard de son objectif de meilleure maîtrise des activités.

De plus, l'étude E7 apporte des précisions sur la fonction gestion des risques :

- La fonction gestion des risques rend globalement compte de son activité au plus haut niveau de l'entreprise (85%), toutefois, le rattachement au Directeur Financier demeure assez largement répandu (35%) en Europe ;
- Les différentes fonctions en charge de la gestion des risques ne travaillent plus en silos, toutefois, leur degré de coordination demeure perfectible. 61% des

entreprises européennes ont une coordination partielle avec les autres fonctions des risques, tandis que 23% ont une forte coordination des fonctions risques et assurances.

Concernant l'enquête E2, nous relevons que :

- Les relations au sein de l'entreprise sont essentiellement des relations de partenariat entre les services : 61% des répondants ont des relations de partenariat, 10% n'ont aucune relation et 3% ressentent des relations de concurrence.

Par ailleurs, le rapport E5 stipule que :

- La Direction des risques réalise à 62% l'évaluation formelle des risques, contre 43% pour la Direction du contrôle interne ou 39% pour la Direction de l'Audit interne.
- Dans respectivement 29% et 26% des cas, la Direction des risques et la Direction du Contrôle interne n'existent pas.

Enfin, pour les membres du groupe de travail au groupe de travail

- Le Directeur Administratif et Financier est fortement impliqué dans le dispositif de gestion des risques.
- La direction de l'audit interne réalise ou actualise la cartographie des risques.

3.3.2 Périmètre d'activités de la gestion des risques

Selon l'enquête E7 :

- Seuls 29% des répondants ont une pratique mature de la gestion des risques, alors que 14% sont avancés. La pratique mature, selon cette enquête, repose sur la réalisation de 4 à 5 missions (Sur les 6 décrites) qui sont :
 - Coordination des politiques de gestion des risques ;
 - Identification et quantification des risques et des contrôles ;
 - Pilotage continu de l'amélioration des pratiques de gestion des risques opérationnels ;
 - Définition et mise en œuvre de solutions de financement des risques ;
 - Audit de conformité de la qualité des procédures et standards de gestion des risques ;
 - Existence d'un reporting risques industrialisé.

Selon l'enquête E4 :

- Le lien entre la stratégie et la gestion des risques est réalisé dans 46% des cas.
- La mise à jour des risques et sa diffusion dans l'organisation fonctionne chez plus de 35% des répondants.
- La prise en compte de risque émergent ne fonctionne bien que dans 60% des cas.
- La correcte appréhension des risques par le board est effective à 55%.
- Le risk management joue un rôle actif dans les missions suivantes :
 - Implication dans les projets d'investissements sur les nouveaux marchés (46%) ;
 - Implication dans les projets d'investissements sur des nouvelles zones (39%) ;
 - Implication dans la mise en œuvre de la stratégie (44%).

3.3.3 Les procédures et documentations**Selon l'enquête E7 :**

- le rôle de la gestion des risques est clairement défini dans une charte ou une politique dédiée. En effet, 62% des répondants (européens) déclarent disposer et avoir diffusé une procédure écrite et une charte de gestion des risques. 21% l'annoncent comme « *en préparation* ».

Selon l'étude E5 :

- 79% des sociétés ont donné des informations sur les procédures de gestion des risques et, en particulier, sur l'identification et l'analyse des risques.

3.3.4 Les facteurs de succès et freins pour la gestion des risques

Selon l'étude E1, les trois principaux facteurs clés de succès sont :

- Une distribution claire des rôles et responsabilités ;
- Une définition des objectifs et des apports attendus par la gestion des risques ;
- La mise au point d'un langage commun et partagé entre les différents intervenants sur le sujet au sein de l'entreprise.

Tandis que les principaux freins à la mise en œuvre d'une gestion des risques efficace sont :

- Les lourdeurs administratives freinant l'initiative, la décision et la réactivité ;
- La complexité de mise en place et de déploiement ;

- La résistance au changement ;
- Manque de compétences.

Pour les membres du groupe de travail les principaux freins sont les suivants :

- Un manque de sponsoring fort de la direction générale ;
- Un manque de moyens et de ressources.

3.3.5 La multiplicité des référentiels existants

La multiplicité des référentiels utilisés par les différents propriétaires de processus constitue un frein à l'appropriation, par les opérationnels, du dispositif de gestion des risques et à l'atteinte de ses objectifs. En conséquence, la définition des objectifs de la gestion des risques doit être l'occasion de déterminer et de formaliser un référentiel propre et unique à l'entreprise afin de relier notamment les spécificités métiers, réglementaires avec les objectifs de la gestion des risques.

A partir de cette observation une double question :

- Comment positionner un référentiel de gestion des risques par rapport à ceux déjà installés sachant que certains de ces référentiels abordent la gestion des risques ?
- Comment articuler cette dimension avec les pratiques relatives au référentiel de contrôle interne qui sont présentées dans le tableau ci-dessous ?

Il ressort des travaux de l'étude conduite par l'enquête E5 relative aux référentiels de contrôle interne les pratiques suivantes :

	Les référentiels de contrôle interne utilisés (source : étude E5)			
	COSO	AMF	Autre	Pas de référentiel
CAC 40	50%	42%	3%	5%
SBF 120	30%	54%	1%	15%
MidCap	12%	44%	3%	41%

C'est à l'issue de la définition des caractéristiques de la politique de gestion des risques (couple mission / objectif) et des règles que pourront être déterminées celles du cadre organisationnel de la gestion des risques, objet du paragraphe suivant.

3.4 Le processus de gestion des risques

Pour l'AMF le fonctionnement du processus de gestion des risques repose sur 3 temps forts :

- ▶ L'identification des risques,
- ▶ L'analyse des risques (que nous regrouperons car les enquêtes montrent peu ou pas de distinction),
- ▶ Le traitement des risques.

3.4.1 L'identification et l'analyse des risques

Selon l'étude E1, qui interviewe exclusivement des directeurs financiers, les trois moyens les plus utilisés pour identifier et mesurer les risques sont :

- Les missions d'audits internes,
- Une liste d'indicateurs de risques suivis régulièrement,
- Des réunions et travaux spécifiques de la Direction Générale.

Pour l'enquête E7 : 72% des sociétés identifient et quantifient qualitativement leurs risques et contrôles. En revanche, l'évaluation des risques des processus reste qualitative (par exemple réalisée grâce à des ateliers de gestion) et de l'utilisation des outils avancés quantitative apparaissent toujours comme une exception (5%), même si plus largement répandue dans certains pays (par exemple L'Allemagne et le Royaume-Uni).

Toujours pour E7, les ateliers de hiérarchisation des risques sont désormais organisés dans plus des trois quart des sociétés européennes (88%). Ainsi, la tenue d'ateliers de hiérarchisation des risques s'est imposée comme la pratique de référence parmi les sociétés européennes, en revanche, les outils quantitatifs d'analyse plus évolués demeurent peu utilisés.

Toutefois les outils évolués de quantification des risques demeurent peu utilisés au sein des grands pays européens (UK, ALL, France, Esp) :

- les modèles d'agrégation stochastique des cartographies des risques réalisées au niveau des branches sont utilisés par moins de 25% des sociétés ;
- les modèles de simulation de la «value at risk» sont également utilisés par moins de 25% des sociétés, à l'exception de l'Allemagne (38%).

Pour l'étude E6, la publication du chiffrage, issue de l'analyse des risques, reste une pratique marginale puisque les sociétés ne sont que 14% à le faire. En effet, partagées entre la nécessité de transparence vis-à-vis

des actionnaires et le refus d'exposer des informations confidentielles, les sociétés cotées restent encore peu favorables à une communication sur le chiffrage de leurs risques.

3.4.2 Les modalités de traitement des principaux risques :

Rappelons que les actions de maîtrise / de traitement des risques qui sont en général mises en place sont les suivantes :

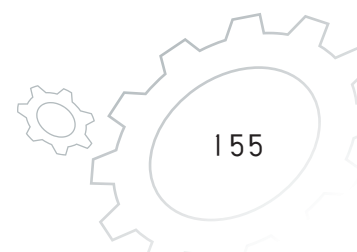
- ▶ La réduction du risque (mise en place de contrôles, adaptation de l'organisation, recrutement de compétences supplémentaires,...) ;
- ▶ Le transfert (mécanismes d'assurance ou de sous-traitance) ;
- ▶ La suppression (changement d'activité ou de stratégie) ;
- ▶ L'acceptation du risque.

D'après l'étude E1, les solutions de traitements des risques majeurs sont :

- les procédures de contrôle interne, toujours considérées par les entreprises comme la pratique incontournable pour limiter les risques, obtient un taux de citation qui frôle 100%,
- l'interdiction des pratiques générant des risques élevés, qui avait nettement reculé entre 2005 et 2007/2008, redevient cette année une stratégie clé de gestion des risques pour 91% des entreprises interrogées,
- les protections contractuelles vis-à-vis des tiers, dans un contexte de crise économique et de développement commercial très tendu, dépassent de 7 points le niveau de citations le plus élevé atteint en 2004 avec 88%,
- les couvertures par des polices d'assurance : qui est stable avec un taux de citation de 80%.

Il ressort également de cette enquête que :

- deux traitements sont du domaine de la prévention et deux du domaine de la protection. Dans un tel environnement, il n'existe intrinsèquement pas d'aléas liés à l'exécution,
- la stratégie qui vise à transférer et à externaliser une fonction qui présente des risques est aujourd'hui utilisée par 20% des répondants contre 40 % à 51% lors des exercices 2004 à 2008.



Pour l'enquête E7 :

- seules 43% des entreprises définissent et mettent en œuvre des solutions de financement des risques en coordination avec la maîtrise globale des risques,
- le degré d'appétence au risque repose plus sur la catégorie de risques que sur sa gravité : les sociétés semblent prêtes à prendre des risques lorsque ceux-ci sont externes (environnement concurrentiel, marchés financiers, fusion & acquisition) contrairement à ceux qui seraient internes (santé & sécurité, liquidité, conformité, contrôle interne).

3.5 Le pilotage du dispositif de gestion des risques

Deux aspects sont traités dans le cadre des enquêtes : le volet monitoring via le reporting et le volet gouvernance par des instances dédiées.

3.5.1 Reporting

L'enquête E7 nous informe que :

- la cartographie des risques s'est imposée comme un reporting de référence au niveau européen : 60% font un exercice de cartographie sur l'ensemble du groupe tandis que 17% se contentent du Corporate.

Par ailleurs, l'étude E5 nous dit que :

- 56 sur les 90 sociétés analysées ont indiqué l'existence d'une cartographie des risques soit 62% : 53 d'entre elles en ont décrit les principaux éléments : 34 de ces sociétés font partie du compartiment A, dont 29 appartiennent à l'indice CAC40 (72%).

Selon l'enquête E6, la cartographie est l'outil de reporting le plus utilisé par l'ensemble des sociétés avec : 84% pour le CAC 40, 80% pour le SBF120 et 40% pour les MidCap.

Selon les membres du groupe de travail :

- les travaux de construction des cartographies sont conduits en recherchant les risques sans un travail de recherche des dysfonctionnements réels et encore moins potentiels (cause des risques) dans les activités opérationnelles. En d'autres termes, les dysfonctionnements ne sont pas déduits et localisés au sein des processus exécutifs, opérationnels et supports, reflet de l'activité de l'entreprise.
- les approches conduites par les membres du groupe de travail sont en ligne avec les enquêtes, par contre

la déduction des dysfonctionnements et des risques à partir des processus n'est pas une pratique installée.

Selon l'étude E1, d'autres reporting sur les risques sont utilisés :

- **Reporting spécifique sur incidents** (déclarations d'assurance, réclamation clients, déclaration d'accidents du travail...), c'est la méthode la plus utilisée pour suivre les risques (77%). Si elle constitue un point essentiel du dispositif (et même obligatoire dans certaines industries comme la banque), elle n'offre qu'une vision « *rétroviseur des risques* » en ne prenant en compte que les risques avérés et ne permet pas d'avoir une vision plus proactive permettant d'identifier les risques émergents, peut-être faibles pour le moment mais dont la gravité pourrait s'accroître rapidement.
- **Auto-évaluation périodique des risques et du contrôle interne opérationnel** : cette méthode est citée par 76% du panel de l'étude E1 (soit le même niveau que le reporting spécifique sur incident). Cette démarche, qui est en progression dans les entreprises françaises, présente l'avantage d'impliquer et donc de sensibiliser les opérationnels sur le terrain. Cette méthode permet en outre de détecter les nouveaux risques et de suivre l'évolution des risques émergents.
- **Intégration des risques dans les reporting standards du management** : c'est la 3ème méthode citée dans l'étude E1 (61%). Cette méthode permet d'affirmer la place de la gestion des risques dans les missions et le quotidien de chaque manager opérationnel et ouvre aussi la voie à l'objectivation de ces derniers sur la performance de leur dispositif de gestion de risques qui peut se trouver de fait intégré aux indicateurs étudiés lors des revues de performance managériale.
- **Les directeurs financiers, de leur côté, citent dans 48% des cas des tableaux de bord spécifiques d'indicateurs de risques.**

De plus, l'étude E6 mentionne que :

- sur le plan européen, l'activité gestion des risques est globalement bien intégrée dans le reporting effectué auprès des conseils (78%) et le thème de la gestion des risques est généralement abordé à minima une fois par an au sein des conseils d'administration.

- en revanche, les entreprises françaises sont en retrait sur l'intégration de la gestion des risques dans le reporting au conseil d'administration (35%), à comparer aux meilleures pratiques britanniques (76%) ou allemandes (60%).

Enfin, nous avons noté que le guide **Méthodologique de novembre 2010 de l'IFA** (Le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques) préconise que le pilotage du dispositif de gestion des risques repose sur :

- **le suivi d'indicateurs-clés de performance relatifs au dispositif de gestion des risques** : ces indicateurs doivent permettre de rendre compte autant que faire se peut de l'évolution d'un risque (dans sa dimension impact et probabilité) au travers par exemple d'indicateurs d'alerte (ex : dérives par rapport aux prévisions, évolution des causes/événement générateur du risque, évolution de la vulnérabilité de l'entité/entreprise au risque...),
- **le suivi documenté des plans de remédiation** de chacun des risques identifiés par l'intermédiaire d'indicateurs permettant de suivre le déploiement des plans et quand cela est possible d'indicateurs permettant de mesurer l'efficacité du plan (réduction de la probabilité et/ou de l'impact),
- **le recensement et l'analyse des incidents avérés** : incidents, fraude, sinistres.

3.5.2 La gouvernance des dispositifs : les instances dédiées

Il ressort des différentes études que la gouvernance des dispositifs de gestion des risques est assurée par ces ins-

tances ou fonctions : le comité des risques, le comité d'audit et l'audit interne.

LE COMITÉ D'AUDIT ET/OU DES RISQUES

Pour l'enquête E2, nous relevons que :

- 35% des répondants sont membres ou invités d'un comité « opérationnel » des risques tandis que 30% sont invités au comité d'audit,
- dans 92% des cas le comité des risques s'intéresse à l'ensemble des risques de l'entreprise et pas seulement aux risques financiers.

Pour l'étude E7 :

- 40% des personnes interrogées comprennent le mandat assigné au comité d'audit et/ou des risques dans leur entité (contrôler la conformité, analyse des risques et revue critique de la stratégie de gestion des risques),
- l'activité de gestion des risques est globalement bien intégrée dans le reporting effectué auprès des conseils (78%) et le thème de gestion des risques est généralement abordé a minima une fois par an au sein du conseil d'administration.

Pour l'enquête E6 :

- la distinction entre les comités des risques et les comités d'audit ne concerne que 14% des sociétés du CAC 40 (et respectivement 8% du SBF 120 et 5% des midcaps) celle-ci est encore naissante. Le suivi et la surveillance du dispositif de management des risques est un sujet concernant surtout les comités d'audit des entreprises du CAC 40 et du SBF 120 et dans une moindre mesure les midcaps,
- les principaux travaux assurés par le comité d'audit sont les suivants :

TRAVAUX DU COMITÉ D'AUDIT LIÉS À LA GESTION DES RISQUES

	Suivi de la gestion des risques durant l'exercice	Revue de la cartographie des risques	Suivi de l'efficacité des mesures de couverture des risques
CAC 40	92%	47%	58%
SBF 120	77%	56%	40%
Midcaps	37%	22%	17%

Concernant l'étude E5, à propos du comité d'audit :

- 85% des sociétés de l'échantillon ont mis en place un comité d'audit ou des comptes distincts du conseil (ce taux s'élève à 100% pour les sociétés du CAC 40 de l'échantillon). 7% des sociétés de l'échantillon ont confié cette fonction au conseil réuni en formation de comité d'audit, parmi les 8% restantes, 4 ont déclaré n'avoir pas mis en place de comité d'audit et les trois autres n'ont donné aucune information sur ce point ;
- dans 81% des sociétés qui ont mis en place un comité d'audit distinct du conseil et qui ont communiqué l'information adéquate, la présidence de ce comité a été confiée à un administrateur indépendant. Au sein des sociétés du CAC 40, 91% des comités d'audit sont présidés par un administrateur indépendant ;
- 33% des sociétés de l'échantillon ont précisé s'être appuyées sur le rapport du groupe de travail de l'AMF sur le comité d'audit de juillet 2010.

L'AUDIT INTERNE

Pour l'étude E6 :

- l'audit interne est totalement ou partiellement impliqué dans le processus d'évaluation de la robustesse et de l'efficacité des risques pour 61% des personnes interrogées. Toutefois pour plus d'un tiers des répondants (39%), l'audit interne est toujours considéré comme non impliqué dans ce processus d'évaluation (29%), ou comme jouant un rôle flou voir ambiguë,
- ces opinions sont sans doute en lien avec le fait que selon l'étude E7, dans 13% des cas, l'audit interne et les risques sont intégrés à la même direction, et dans 30% des cas la direction regroupe l'audit Interne, le contrôle Interne et les risques.

D'après l'étude E5 :

- l'évaluation du contrôle interne et de la gestion des risques concernent 55 sociétés de l'échantillon. En effet, 61% du panel ont consacré des développements à l'évaluation et/ou l'audit de tout ou partie des procédures de contrôle interne et de gestion des risques en précisant, le cas échéant, la nature des travaux conduits spécifiquement en la matière au titre de l'année 2010,
- parmi ces sociétés figurent 34 sociétés appartenant au compartiment A, représentant 85% de cette catégorie et 21 sociétés appartenant aux compartiments B et C, représentant 42% de cette catégorie.

ANNEXE 2 : TEXTES ET REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

EN FRANCE, GESTION DES RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE

Loi de Sécurité Financière (2003, 2005 et 2008)

Le rapport du président devant « *rendre compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société, en détaillant notamment celles des procédures relatives à l'information à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière pour les comptes sociaux et, le cas échéant pour les comptes consolidés* » (article L225-37 du code de commerce) ; Diligences du CAC sur le rapport du président ;

Ordonnance du 8 décembre 2008

Le comité d'audit est notamment chargé d'assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques (article L823-19 du code de commerce) ;

Le cadre de référence de l'AMF 2010 - publication juillet 2010

Il correspond à un aménagement du cadre de référence publié en 2007, ce travail a été conduit par un groupe de travail entre septembre 2009 et juillet 2010. Ce nouveau cadre a une double finalité (i) répondre à la Loi de Sécurité Financière : cadre de référence, (ii) répondre à l'ordonnance de décembre : rapport du comité d'audit.

Travaux de l'AFEP, de l'ANSA, du MEDEF et de MiddleNext

- Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF (Décembre 2008) ;
- Code de gouvernement d'entreprise pour les valeurs moyennes et petites - MiddleNext (décembre 2009) ;
- Systèmes de contrôle interne et de gestion des risques (« CIGR ») Principes communs pour les sociétés.

Travaux de l'IFA

- Les comités d'audit : 100 bonnes pratiques (Janvier 2008)
- Prise de position IFA-IFACI sur le rôle de l'audit interne dans le gouvernement d'entreprise (mai 2009) ;
- Le rôle de l'administrateur dans la maîtrise des risques (en collaboration avec l'AMRAE, juin 2009) ;
- Comités d'audit et auditeurs externes (novembre 2009) ;
- Guide Méthodologique de suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques (novembre 2010).

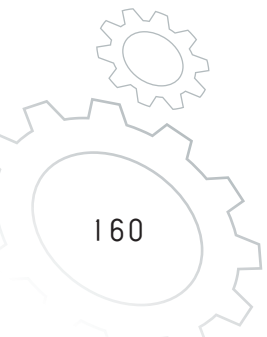
Travaux de l'IFACI

Relatifs aux procédures de gestion des risques

- Management des risques, 2001 (traduction d'un ouvrage anglais) ;
- L'efficacité des comités d'audit, les meilleurs pratiques (étude réalisée par PwC et parrainée par l'IIA, traduite par l'IFACI et PwC, mai 2002) ;
- Etude du processus de management et de cartographie des risques, janvier 2004 (cahier de la recherche - guide d'audit) ;
- L'auto-évaluation du contrôle interne, octobre 2005 (cahier de la recherche -guide d'audit-) ;
- Des clés pour la mise en œuvre du CI, avril 2008 (cahier de la recherche- meilleures pratiques-) ;
- Contrôle interne et qualité, pour un management intégré de la performance, mai 2008 (cahier de la recherche notes professionnelles).

Travaux de l'AMRAE

- Rôle de l'administrateur dans la maîtrise des risques ;
- Analyse et présentation des travaux de l'AMF relatifs à la gestion des risques et au comité d'audit ;
- Le Risk Manager et l'intelligence économique ;
- Trajectoire vers un Enterprise Risk Management (ERM) ;
- La cartographie: un outil de gestion des risques ;
- FERMA - European Guidance ;
- La gestion du risque juridique dans l'entreprise (étude de FIDAL menée pour l'AMRAE).





CONTACTS



AMRAE - Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise

Bénédicte HUOT DE LUZE
Déléguee Générale
benedicte.deluze@amrae.fr
www.amrae.fr



APDC - Association des Directeurs de Comptabilité & de Gestion

Philippe THIERRY-MIEG
Secrétaire général
Responsable du groupe Contrôle Interne
pthierry-mieg@apdc-france.com
www.apdc-france.com



BMA - Bellot Mullenbach & Associés

Jean-Louis BRUN D'ARRE
Expert-comptable, commissaire aux comptes
jl.brun-darre@bma-paris.com
www.bma-paris.com



KPMG

Sylviane HAUTIN
Associée Internal Audit, Risk and Compliance Services
shautin@kpmg.fr
www.kpmg.fr



ASSOCIATION NATIONALE
DES DIRECTEURS FINANCIERS
ET DE CONTRÔLE DE GESTION

DFCC - Association nationale des directeurs financiers et de contrôle de gestion

Florence GIOT
Coprésidente de la Commission Contrôle interne et maîtrise des risques de la DFCC
siege@dfcg.asso.fr
www.dfcg.com

MISE EN ŒUVRE DU CADRE DE RÉFÉRENCE ACTUALISÉ DE L'AMF

*« Pour une amélioration de la performance
opérationnelle via l'optimisation des processus et
une meilleure intégration de la maîtrise des risques »*

LIVRE BLANC

« Gestion des risques, efficacité du processus de la gestion des risques, suivi de l'efficacité... » - depuis 2010 tous ces termes ont été pris et repris mais sans aller plus loin dans les informations pratiques quant à leur mise en œuvre. Avec ce livre blanc - issu d'une collaboration fructueuse entre des risk managers, contrôleurs ou auditeurs internes d'entreprises, des associations professionnelles et des cabinets d'audit - ce sont l'expérience terrain, le vécu des entreprises et des propositions pratiques qui sont exposés.

Le cadre de référence de l'AMF sert de fil rouge à cet ouvrage et permet au lecteur de comprendre pas à pas le déploiement d'un dispositif de gestion des risques.

Trois chapitres pour trois objectifs :

- En premier lieu, une compilation d'enquêtes permettra au lecteur de mesurer la performance de sa pratique de gestion des risques,
- En deuxième lieu, un planning précis de déploiement d'un dispositif sous forme de cinq étapes clés lui sera proposé, dans le but ultime d'améliorer la performance de l'entreprise,
- En troisième lieu, les outils et reporting réellement utilisés lui seront présentés.

Destiné aux Entreprises de Taille Intermédiaire, cet ouvrage s'adresse aux directions financières, souvent responsable de la gestion des risques dans ces structures.

Un livre blanc pratique, un guide de mise en œuvre, un soutien pour les entreprises qui veulent transformer une conformité réglementaire en un avantage compétitif, gage de performance.



AMRAE
80 Bd Haussmann
75008 Paris
Tél. : 01 42 89 33 16
www.amrae.fr
amrae@amrae.fr



APDC
Maison de la Finance
14 rue Pergolèse CS11655
75773 Paris CEDEX 16
Tél. : 01 40 20 96 05
www.apdc-france.com
contact@apdc-france.com

