

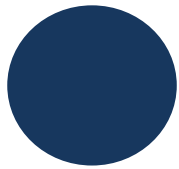
# Risk Manager

## Référentiel Métier



80, Boulevard Haussmann 75008 PARIS





# Avant - Propos

---

Le métier de Risk Manager progresse, se transforme et se développe dans nos entreprises, en France et à l'international.

Pour accroître la connaissance, la technicité et la valeur ajoutée du métier de Risk Manager, il était indispensable de créer un Référentiel métier - véritable cadre de compréhension des activités, des tâches et compétences portées par le Risk Manager.

L'AMRAE a le plaisir de vous présenter **le premier référentiel métier du Risk Manager**, issu de nos 10 ans de formation, de nos enquêtes biannuelles sur la fonction Risk Manager et sur les échanges métiers de nos membres.

A travers ce document, nous attestons des contours, des activités et de l'apport de la fonction et de l'engagement du Risk Manager au côté de la Direction générale pour l'aider à choisir les bons risques et leur financement.

Nous donnons à la formation les clés de réussite pour les générations futures. Nous partageons avec les différents pays européens et internationaux notre vision du métier.

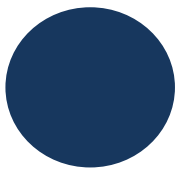
Nous tenons à remercier chaleureusement le groupe de travail qui, sous la conduite de François Malan, Risk Manager de Nexity, a réalisé ce travail très accompli.

Nous croyons fermement à notre engagement et à notre valeur ajoutée dans nos organisations.

**Gilbert Canaméras**

**Président AMRAE**





## Table des matières

---

<b>Présentation Générale du référentiel AMRAE</b> .....	<b>6</b>
Avertissement.....	6
<b>Le Risk Management</b> .....	<b>7</b>
<b>Risk Manager</b> .....	<b>7</b>
<b>Qualités &amp; Compétences</b> .....	<b>8</b>
<b>Le Référentiel Métier</b> .....	<b>10</b>
Activités / Tâches.....	
Exigences / Qualités & Compétences.....	
<b>Annexe : Glossaire du référentiel Métier du Risk Manager AMRAE</b> .....	<b>29</b>
<b>Remerciements</b> .....	<b>39</b>



## Présentation générale du référentiel AMRAE

Depuis 2010, l'AMRAE réalise des travaux sur la définition d'un référentiel métier du Risk Manager.

Parallèlement, FERMA souhaite favoriser la reconnaissance de ce métier et de ses spécificités, par un projet d'accréditation des compétences, qui se fonderait sur un référentiel portant sur la personne en charge de ce métier (non sur le dispositif de Risk management).

En tant qu'association professionnelle des Risk Managers, l'AMRAE développe sa propre vision du métier, en recensant les tâches essentielles à la réalisation des activités ainsi que les qualités et les compétences permettant de réussir dans cette fonction.

L'AMRAE dispose d'atouts et d'outils indispensables à la réflexion :

- Depuis 10 ans, AMRAE Formation a construit de nombreux programmes de formations sur les missions attachées au Risk Manager et sur l'enseignement des compétences nécessaires.
- Les trois éditions du Baromètre du Risk Manager (2009-2011-2013) permettent de fournir de précieuses indications sur les missions, le profil, la rémunération et l'avenir de la profession.
- Les retours d'expérience, les sujets de réflexion des membres de l'AMRAE fournissent une connaissance actualisée des expertises, des exigences et des compétences inhérentes à leur métier.

Le référentiel métier de l'AMRAE a été approuvé par le Conseil d'administration de l'AMRAE le 22 Juillet 2013.

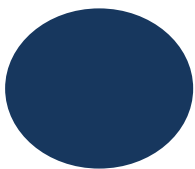
### ***Avertissement***

---

*La vocation du référentiel construit par l'AMRAE est de présenter un panorama le plus exhaustif possible des activités du Risk Manager. Pour autant, il ne s'agit pas d'un modèle systématiquement applicable dans son intégralité.*

*Le Risk Manager est appelé à connaître toutes les activités du référentiel mais, selon l'organisation et la mission qui lui est confiée, il peut être amené à intervenir sur tout ou partie de ces activités.*

*L'AMRAE pourra réviser son référentiel afin d'intégrer les évolutions et les enjeux du métier de Risk Manager, à l'avenir*



## Le Risk Management

---

### Définition<sup>1</sup>

La gestion des risques est l'affaire de tous les acteurs de la société. Elle vise à être globale et doit couvrir l'ensemble des activités, processus et actifs de la société.

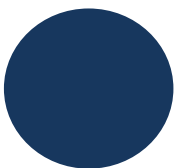
La gestion des risques est un dispositif dynamique de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité.

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 niveau acceptable pour la société.

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.

### Objectifs de la gestion des risques :

- Créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation de la société
- Sécuriser la prise de décision et les processus de la société pour favoriser l'atteinte des objectifs
- Favoriser la cohérence des actions avec les valeurs de la société
- Mobiliser les collaborateurs de la société autour d'une vision commune des principaux risques



## Le Risk Manager

---

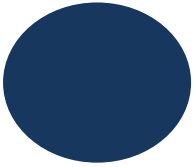
Le Risk Manager, selon l'organisation, assume tout ou partie du Risk management qui comprend les activités suivantes :

- Définition des missions et de la structure du dispositif
- Appréciation du risque (identification, analyse, évaluation du risque)
- Maîtrise des risques (au niveau acceptable en fonction des critères de risques retenus)
- Diffusion de la culture du risque
- Financement des risques en accord avec la politique de management des risques
- Gestion des événements non assurés/non assurables
- Gestion des sinistres
- Gestion de crise
- Pilotage et Reporting

Il propose à la Direction Générale les risques de l'organisation, des solutions optimisées de financement, lui permettant ainsi de poser des limites acceptables à sa prise de risques et de coordonner la maîtrise de ces risques

---

<sup>1</sup> Cadre de référence de l'AMF : Dispositifs de Gestion des Risques et de Contrôle Interne



### Organisation

Capacité à :

- Structurer sa fonction, avec rigueur, pour réaliser ses activités de manière efficace :
  - Définir des objectifs et un plan d'action clairs et précis
  - Prioriser les actions et les planifier
- Contrôler la réalisation des tâches déléguées

### Management

Capacité à :

- Mobiliser et accompagner les équipes
- Donner des indications précises, une vision claire
- Susciter l'adhésion des différentes parties : Direction Générale, directions de l'organisation, équipes, correspondants
- Favoriser des relations de confiance, et fédérer sur des objectifs communément acceptés

### Réceptivité

Capacité à :

- Etre attentif et à l'écoute des propos de ses interlocuteurs
- Déceler les signaux faibles
- Rester objectif, maintenir un esprit ouvert sans préjugés

### Communication

Capacité à :

- Maintenir un comportement et des propos appropriés, favorisant dialogue et relations de confiance
- S'exprimer avec aisance, clarté et conviction, à l'écrit et à l'oral
- Faire preuve de leadership
- Comprendre son interlocuteur, argumenter en faisant preuve de diplomatie
- Partager l'information de manière transparente, en respectant la nécessaire confidentialité
- Négocier dans l'intérêt de l'organisation



## Création et Adaptation

Capacité à :

- Transformer les actions en fonction de l'évolution du contexte
- Ajuster son discours en fonction de l'interlocuteur
- Faire évoluer son organisation pour l'améliorer et la placer en adéquation avec les objectifs globaux ainsi que les contraintes notamment réglementaires
- Imaginer l'inimaginable
- Proposer des approches et perspectives nouvelles
- Créer des organisations et des outils innovants

## Culture et prise en compte des enjeux

Capacité à :

- Comprendre les enjeux macros (économiques, financiers,...), l'environnement (concurrence...), d'un point de vue global
- Comprendre les enjeux, les différents métiers et marchés de l'organisation
- Appréhender la culture, l'environnement des pays d'implantation et d'avenir pour l'organisation
- Intégrer les valeurs de l'organisation

## Résistance au stress

Capacité à :

- Analyser de manière objective, décider des actions efficaces, dans des situations de forte pression
- Accepter des critiques et se remettre en question

## TACHES

- 
- Définition des missions du dispositif de management des risques dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie

- 
- Intégration des menaces et opportunités inhérentes à la stratégie

- 
- Identification des activités, process (métier, support)

- 
- Elaboration du cadre organisationnel du management des risques

## ACTIVITE

Définition des missions et de la structure du dispositif

1

- 
- Construction de la méthodologie & du référentiel de management des risques

- 
- Elaboration de la politique de management des risques prenant en compte l'appétence et la tolérance aux risques des dirigeants et/ou des organes de Gouvernance de l'organisation

- 
- Obtention d'une validation par les dirigeants et/ou les organes de Gouvernance des missions et de la structure du dispositif, et de l'attribution des moyens nécessaires à leur réalisation

## EXIGENCES

## QUALITE/COMPETENCES

Intégrer la culture, l'histoire, les spécificités de l'organisation et le contexte (concurrentiel...)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation</li> </ul>
Assigner des objectifs au dispositif de management des risques et en valoriser les bénéfices	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réceptivité</li> </ul>
Faire valider les objectifs par les organes de Gouvernance de l'organisation et les communiquer (en priorité auprès des parties prenantes du dispositif du management des risques)	
Intervenir le cas échéant aux instances de définition de la stratégie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Culture et enjeux</li> </ul>
Apporter son soutien méthodologique à l'identification et l'évaluation des risques liés à de nouvelles orientations stratégiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création et Adaptation</li> </ul>
Intégrer les enjeux et les contraintes des métiers, leurs objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation</li> </ul>
Connaître les fonctions et organigrammes des métiers	
Identifier les rôles et responsabilités des collaborateurs de l'entreprise	
Définir une organisation cible permettant d'atteindre les objectifs définis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation</li> </ul>
Définir les profils de l'organisation cible et les rôles et responsabilités, dans une charte de fonctionnement - support du dispositif cible - et diffuser aux acteurs concernés (Dirigeants & managers, correspondants...)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création et Adaptation</li> </ul>
Définir les moyens : ressources humaines, systèmes d'information, moyens financiers utiles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Culture et enjeux</li> </ul>
Organiser (un ou) de(s) comités des risques	
Définir et organiser les relations avec le dispositif de contrôle interne	
Définir les relations avec l'audit interne	
Construire les éléments de contenu du reporting adaptés aux besoins des parties prenantes	
Choisir un référentiel et l'adapter si nécessaire en fonction des spécificités de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation</li> </ul>
Définir la méthode de mise en œuvre	
Recueillir les objectifs stratégiques, déclinés en objectifs opérationnels, de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réceptivité</li> </ul>
Définir l'objet, les objectifs et le champ d'application (activités prise en compte) de la politique de management des risques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Culture et enjeux</li> </ul>
Définir les grands principes de maîtrise des risques pour l'organisation (acceptation, évitement, réduction, financement...)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication</li> </ul>
Définir et décliner la stratégie de financement des risques (auto-assurance, transfert...)	
Définir les limites de risques acceptables pour l'organisation	
Faire valider les quatre précédentes exigences par la Direction Générale	
Formaliser les quatre précédentes exigences (dans une politique de management du risque et les communiquer aux acteurs concernés (Administrateurs, DG)	
Synthétiser et présenter les missions, structures et moyens définis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Management</li> </ul>
Convaincre de la valeur ajoutée de ces missions, structures et moyens définis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication</li> </ul>

## TACHES

---

- Définition des outils utiles à l'appréciation du risque (échelles, guide d'entretiens, registre et univers des risques, langage commun...)

## ACTIVITE

Appréciation du risque (Identification, analyse, évaluation du risque)

2

- 
- Anticipation des risques et de leur évolution (en relation avec l'intelligence économique)

- 
- Conduite d'entretiens individuels avec les dirigeants et managers

- 
- Animation des ateliers d'identification, d'analyse et d'évaluation (hiérarchisation) des risques

- 
- Elaboration des cartographies des risques par entité/métier, ou par grand projet

- 
- Synthèse et consolidation des risques majeurs de l'organisation

## EXIGENCES

## QUALITES / COMPETENCES

Construire un univers des risques de l'organisation	• Organisation
Construire une échelle des conséquences possibles de la réalisation d'un risque et une échelle d'occurrence des risques	• Création et Adaptation
Définir et utiliser un langage commun (glossaire...), le diffuser dans l'organisation	• Réceptivité Ecoute
Expliquer, le cas échéant, la différence entre risques bruts et risques résiduels	
Choisir le support et élaborer un registre des risques	
Elaborer un guide d'entretien et le communiquer aux acteurs concernés	
Définir les formats et fréquences de reporting propres au dispositif de management du risque	
Valider des outils utiles à l'appréciation des risques par les parties prenantes	
Diffuser les outils du dispositif à l'audit interne	
Recenser les process de veille stratégique, économique et réglementaire des activités de l'organisation	• Réceptivité Ecoute
Alimenter la veille stratégique avec les informations utiles recueillies dans ses missions	• Organisation
Analyser les signaux faibles	
Intégrer les signaux faibles pertinents dans l'appréciation des risques	
Identifier les risques, leurs causes et leurs impacts	• Résistance au stress
Favoriser leur révélation et recenser les opportunités comme les menaces	• Réceptivité
Construire et étayer l'estimation des risques en brut et/ou en résiduel A l'issue des échanges, expliciter, synthétiser et restituer les échanges	• Communication
Mettre à jour et utiliser les outils du dispositif	
Animer, modérer un groupe de dirigeants, de managers et éventuellement d'experts	• Communication
Favoriser le recensement des opportunités comme celui des menaces	• Réceptivité
Identifier les risques, leurs causes et leurs impacts	
Estimer les risques en brut et/ou en résiduel	• Résistance au stress
Expliciter, synthétiser et restituer les échanges	
Construire une matrice adaptée à l'organisation et aux besoins de chaque entité/métier, ou du projet concerné	• Organisation
Mettre à jour & historiser les cartographies des risques	• Management
Organiser les remontées des risques des entités concernées	
Challenger les risques identifiés dans les différentes entités - Analyser les corrélations possibles	• Organisation
Consolider les risques retenus	• Management
Restituer la cartographie consolidée des risques aux parties prenantes	

## TACHES

- 
- Présentation / Validation des risques majeurs

- 
- Identification de la panoplie de traitements de risques

- 
- Participation à la construction des plans d'action

## ACTIVITE

**Maîtrise des risques (à niveau acceptable en fonction des critères de risques retenus)**

**3**

- 
- Analyse et déploiement des plans d'action de traitement des risques

- 
- Assistance dans les audits d'acquisition et de cession

- 
- Visite des zones à risques

- 
- Consolidation et suivi des plans d'actions

## EXIGENCES

## QUALITES / COMPETENCES

Synthétiser les risques considérés majeurs et les présenter à la Direction Générale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation</li> </ul>
Obtenir la validation des priorités de traitement des risques majeurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réceptivité</li> </ul>
Obtenir la désignation d'un propriétaire pour chaque risque majeur	
Recenser les traitements opérationnels pour un risque donné (construction, formation...)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation</li> </ul>
Recenser les programmes de financement des risques (assurances, "captives" ...)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Management</li> </ul>
Recenser les activités de contrôle interne	
Recenser les Plans de Continuité d'Activités, vérifier qu'ils sont testés	
Recenser les plans de gestion de crises, vérifier qu'ils sont testés	
Définir les critères d'efficacité des outils de traitement précités	
Proposer des solutions de traitement des risques complémentaires à celles des propriétaires de risques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Culture et enjeux</li> </ul>
Participer à l'élaboration des plans de continuité d'activités	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création et Adaptation</li> </ul>
Participer à l'élaboration des plans de prévention des risques	
Réaliser des diagnostics de risques, accompagné des spécialistes adéquats (experts internes et éventuellement externes) et assurer un suivi des recommandations des assureurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation</li> <li>• Management</li> </ul>
Réaliser des formations et des actions de sensibilisation (risque routier, expatriation, ...)	
Faire valider le traitement par les autres fonctions "support" concernées	
Co-définir, avec chaque propriétaire de risques, un calendrier de mise en œuvre pour le plan d'action	
Identifier les zones de risques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réceptivité</li> </ul>
Construire des plans de traitement en fonction de la criticité des zones de risques et de l'appétence de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créativité</li> </ul>
Présenter les risques éventuels de nature à compromettre la réalisation de l'acquisition ou de la cession	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réceptivité</li> </ul>
Identifier et évaluer les risques post acquisition ou cession	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création</li> </ul>
Proposer des mesures de traitement des risques adaptées	
Adapter les couvertures d'assurances ou d'auto-assurance à l'intervention de la future opération	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Management</li> </ul>
Se faire accompagner de spécialistes adéquats (experts internes et éventuellement externes)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication</li> </ul>
Conseiller les premières actions opérationnelles évidentes	
Rencontrer les correspondants risques ou les responsables des zones de risques	
Rédiger, par risque, les actions et les budgets	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation</li> </ul>
Assister la mise en œuvre des traitements des risques décidés par le propriétaire des risques	
Présenter la consolidation des plans d'actions aux parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication</li> <li>• Résistance au stress</li> </ul>

## ACTIVITE

Diffusion de la culture de risque

4

## TACHES

- 
- Développement, animation, formation d'un réseau de correspondants risques
- 
- Participation aux évènements importants (séminaires, comités...)
- 
- Rédaction de la communication interne sur la culture des risques



## EXIGENCES

## QUALITES / COMPETENCES

Déployer la culture du risque en fonction de la politique définie

- Communication

Former les correspondants à la méthodologie, à leur rôle et au mode de fonctionnement du management des risques

Organiser le partage de bonnes pratiques et les retours d'expériences entre correspondants

- Management

Participer et intervenir le cas échéant, lors de ces événements, et communiquer sur la culture du risque, sur le traitement des risques majeurs...

- Communication

Favoriser les retours d'expériences du terrain

Expliciter synthétiquement et simplement des éléments de la culture du risque (actions réalisées, retour d'expériences, planning de déploiement...)

- Communication

Diffuser cette communication via plusieurs canaux de diffusion interne

- Management

Déployer la culture du risque en fonction de la politique définie

Former les correspondants à la méthodologie, à leur rôle et au mode de fonctionnement du management des risques

## TACHES

---

- Recensement des solutions de financement des risques

## ACTIVITE

Financement des risques en accord avec la politique

5

- 
- Organisation des relations avec les prestataires (courtiers, assureurs)

- 
- Négociation des contrats d'assurances

- 
- Gestion et déploiement des couvertures d'assurances

- 
- Création et administration d'une captive

## EXIGENCES

## QUALITES / COMPETENCES

Rechercher les solutions disponibles et adaptées à l'organisation (Assurance, Financement interne "auto-assurance" ou systèmes alternatifs dont toutes les formes de "captives" à disposition sur le marché)

Assurer la veille et le benchmark des solutions du marché de financement des risques (assurances, banques, marchés financiers)

Définir les ressources associées à ces solutions, établir un comparatif avantages/inconvénients

Définir les critères de sélection des prestataires

Faire valider les différents éléments proposés : modèle, ressources, critères de sélection...

Identifier les prestataires potentiels

Définir les conditions contractuelles avec chaque prestataire selon les règles et usages professionnels et avec une attention particulière sur les rôles de chacun et les rémunérations - Définir les critères de suivi de performance

Négocier et formaliser le contrat de prestation de service avec le courtier

Analyser l'offre d'assurance (limite, franchises...) en lien avec les besoins identifiés de l'organisation (capitaux et garanties) / définir les formes des contrats

Définir les conditions contractuelles principales et les critères de suivi de performance

Faire rédiger/valider les contrats d'assurances par le courtier

Diffuser dans l'organisation les informations relatives aux couvertures (contenu, exclusions...)

Suivre le paiement des primes, le renouvellement des contrats, les renégociations éventuelles

Organiser le suivi des critères de performance

Consolider annuellement les résultats (sinistralité, coûts des polices, défaillances, couvertures...) et rendre compte aux décideurs internes et aux différents acteurs concernés (internes et externes)

Adapter les couvertures à l'évolution des risques et des capitaux à assurer

Analyser l'intérêt, les objectifs et la faisabilité d'une "captive"

Choisir les partenaires (actuaire, gestionnaire...) et organiser la mise en place de la "captive"

Participer à la gestion de la "captive"

Respecter la réglementation et la communication adossées à la "captive"

- Culture et enjeux
- Création Adaptation
- Organisation

- Organisation
- Communication

- Résistance au stress
- Réceptivité Ecoute

- Organisation
- Management
- Communication

- Culture et enjeux
- Organisation

## ACTIVITE

Gestion des événements non assurés /  
non assurables

6

## TACHES

- 
- Qualification de l'évènement
- 
- Identification et prise en compte des moyens et plans d'actions
- 
- Organisation des retours d'expériences

## EXIGENCES

## QUALITES / COMPETENCES

Définir le périmètre, les enjeux, les impacts...

Collecter les informations auprès des parties prenantes

Le cas échéant, mettre en œuvre les moyens et plans d'actions

Vérifier l'adéquation des moyens et plans d'actions avec ceux prévus

Recenser la survenance d'événements similaires dans l'organisation

Identifier les facteurs de déclenchement

Informé, le cas échéant, les organes de Gouvernance

Mettre à jour, le cas échéant, la cartographie et/ou le plan d'actions

- Organisation
- Réceptivité Ecoute

- Organisation
- Résistance au stress

- Réceptivité et écoute
- Communication

## TACHES

---

- Qualification des événements pour déterminer les assurances susceptibles de les couvrir et les éventuelles responsabilités

- 
- Organisation de la gestion avec les partenaires (courtiers, assureurs, experts, voire réassureurs..)

- 
- Suivi du sinistre

- 
- Validation du retour à la normale des activités

## ACTIVITE

Gestion des sinistres

7

## EXIGENCES

## QUALITES / COMPETENCES

Obtenir des informations sur les événements

Transmettre les informations recueillies aux organes de Gouvernance en vue de la communication interne et/ou externe

Vérifier que la police d'assurances peut être actionnée

Déclencher (ou s'assurer du déclenchement de) la procédure de crise, les procédures de continuité et de reprise d'activité

Valider la nature et la portée des événements avec le propriétaire du risque réalisé

Analyser les causes du sinistre et ses conséquences en termes financiers et d'image, vérifier la qualité des informations transmises

Analyser la possibilité de recours contre des tiers responsables

Effectuer les déclarations ou vérifier que les règles de déclaration sont respectées (conditions et forme de la déclaration)

Echanger avec les partenaires pour valider la qualification de l'événement, la quantification du sinistre, les conditions de mise en œuvre de l'indemnisation, les modalités de gestion du plan

Définir les actions de gestion et les actions correctrices

Identifier les missions des experts, négocier les conditions de suivi (délais, coûts), et suivre les actions par un reporting régulier

Contrôler le suivi du plan de gestion du sinistre en particulier par un reporting régulier des acteurs internes et externes (partenaires)

Vérifier le règlement effectif du sinistre

Assurer une information régulière de la DG et s'assurer que les communications internes et externes sont pertinentes (selon la stratégie définie par l'organisation) et mises à jour

Vérifier avec les partenaires et acteurs clés internes la réalité du retour à l'activité normale

Analyser la performance des partenaires par rapport aux critères de performance et résultats attendus

Définir les actions correctrices pour éviter la survenance d'un sinistre similaire (tirer les conséquences en termes de natures de garanties et de capitaux souscrits)

Réaliser et diffuser un retour d'expérience dans l'organisation

- Communication
- Organisation
- Management
- Résistance au stress

- Organisation
- Résistance au stress
- Management

- Organisation
- Management
- Communication

- Organisation
- Communication

## TACHES

---

- Contribution à la définition, la mise en place et la communication relatives à l'organisation et aux outils de prévention et de gestion de crise
- 

- Assistance au pilotage des crises
- 

- Maintenance et amélioration continue du dispositif de gestion de crise

## ACTIVITE

Gestion de crise

8



## EXIGENCES

## QUALITES / COMPETENCES

Contribuer à définir la crise et ses critères d'évaluation	• Réceptivité Ecoute
Contribuer à définir les schémas d'alerte	
Participer à l'identification des acteurs de la cellule de crise, de leurs rôles et responsabilités, et contribuer à la définition des modalités pratiques de la tenue de la cellule de crise	• Culture et enjeux
Contribuer à la communication sur le dispositif de gestion de crise	• Résistance au stress
Contribuer à mobiliser les acteurs et à coordonner les travaux de la cellule de crise	• Organisation
Soumettre à la cellule de crise la décision d'activer ou non le Plan de Continuité d'Activités	• Résistance au stress
Tenir, le cas échéant, les dossiers/archives de la crise	• Management
Vérifier que le pilote assume ses rôles et responsabilités	
Participer à la coordination des formations/exercices de simulation nécessaires	• Management
S'assurer de la mise à jour des procédures	
Capitaliser grâce au retour d'expérience	• Communication

## TACHES

- 
- Maintenance et amélioration continues du dispositif de management des risques

- 
- Animation du (ou des) comité(s) des risques

- 
- Reporting aux parties prenantes du dispositif

- 
- Communication externe

- 
- Organisation des relations avec l'audit interne

## ACTIVITE

Pilotage et Reporting

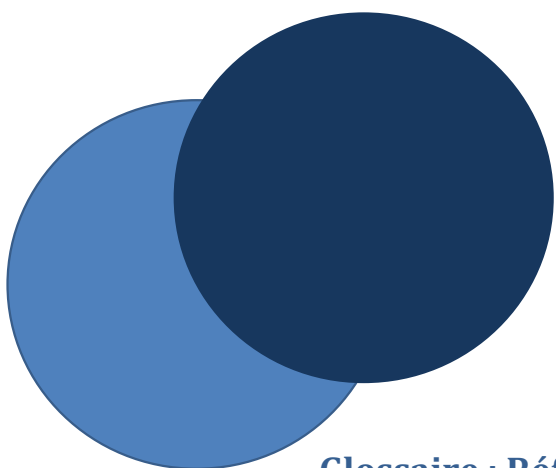
9

## EXIGENCES

## QUALITES / COMPETENCES

Animer le dispositif	<ul style="list-style-type: none"><li>• Culture et enjeux</li></ul>
Construire et diffuser des tableaux de bord de suivi des risques et un bilan des activités de gestion des risques et de leur efficacité	<ul style="list-style-type: none"><li>• Création et adaptation</li></ul>
Définir et appliquer des indicateurs de suivi des risques et de la mise en place du dispositif de management des risques	<ul style="list-style-type: none"><li>• Organisation</li></ul>
Identifier les participants au(x) comité(s) des risques ; définir le rôle et les modalités de fonctionnement du (ou des) comité(s)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Communication</li></ul>
Animer le (ou les) comité(s), préparer les sujets et anticiper les arbitrages	<ul style="list-style-type: none"><li>• Réceptivité et écoute</li></ul>
Définir les formats et les modalités de fonctionnement du dispositif avec les parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"><li>• Communication</li></ul>
Présenter aux parties prenantes les livrables du dispositif (cartographie, suivi des plans d'actions, analyses, indicateurs...)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Résistance au stress</li></ul>
Présenter aux personnes en charge de la communication financière les informations sur les risques de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"><li>• Communication</li></ul>
Réaliser les travaux destinés aux autorités de tutelle, rédiger la partie « facteurs de risques » dans le document de référence	<ul style="list-style-type: none"><li>• Organisation</li></ul>
Participer à l'élaboration du plan d'audit	<ul style="list-style-type: none"><li>• Réceptivité et écoute</li></ul>
Recueillir les informations utiles au management des risques (nouveaux risques, évaluation...)	





# ANNEXE

---

## Glossaire : Référentiel métier du Risk Manager



## Référentiel AMRAE – Métier Risk Manager

### Analyse du risque<sup>2</sup>

Processus mis en œuvre pour comprendre la nature d'un **risque** et pour déterminer le **niveau de risque**

Note 1 L'analyse du **risque** fournit la base de l'**évaluation du risque** et les décisions relatives au **traitement du risque**.

Note 2 L'analyse du **risque** inclut l'estimation du **risque**.

### Appétence pour le risque<sup>3</sup>

Niveau de risque auquel l'**organisation** est prête à s'exposer dans le cadre de sa mission ou de sa vision.

### Appréciation du risque<sup>4</sup>

Ensemble du processus d'identification des risques, d'analyse du risque et d'évaluation du risque

### Approche Top-Down<sup>5</sup>

Approche menée au plus haut niveau de l'**organisation** sur les événements craints ou une absence d'opportunités menaçant l'atteinte des objectifs de l'**organisation**. Cette démarche qui peut reposer sur des interviews (ou ateliers) a l'avantage d'offrir une vision globale, rapide et synthétique des **risques majeurs** et de constituer un outil de partage et d'alignement au plus haut niveau facilitant l'adhésion des dirigeants. Cette approche peut être complétée par une approche **Bottom-Up**.

### Approche Bottom-Up<sup>6</sup>

Démarche d'**identification** et d'**évaluation des risques** auprès d'entités, de Business Unit, de zones... et consolidée au niveau Corporate. Cette démarche peut s'appuyer sur les processus de gestion des risques déjà existants, comme l'analyse des risques d'ordre réglementaire, et sera opportunément enrichie par une analyse des risques opérationnels. Permettant d'impliquer les différents niveaux opérationnels et les risques correspondants souvent méconnus de la hiérarchie, elle favorise la mise en œuvre de plans d'action concrets pour consolider les résultats. Cette démarche peut être menée en complément de la démarche **Top down**.

### Audit Interne<sup>7</sup>

Activité indépendante et objective qui donne à une **organisation** une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée.

---

<sup>2</sup> Référence : Iso 31000

<sup>3</sup> Référence : Collection Maîtrise des risques AMRAE – Trajectoire vers un Enterprise Risk Management

<sup>4</sup> Référence : Iso 31000

<sup>5</sup> Définition inspirée de l'ouvrage : Collection Maîtrise des risques AMRAE – Trajectoire vers un Enterprise Risk Management

<sup>6</sup> Définition inspirée de l'ouvrage : Collection Maîtrise des risques AMRAE – Trajectoire vers un Enterprise Risk Management

<sup>7</sup> Définition de l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne

L'audit interne aide cette **organisation** à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de **management des risques**, de contrôle et de gouvernance d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.

Du fait de la variété des domaines à couvrir et des missions à conduire, l'audit interne doit disposer d'une gamme de compétences toujours plus étendue. La formation permanente constitue un facteur clé de performance au plan individuel et collectif.

### **Cadre organisationnel de management du risque**<sup>8</sup>

Ensemble d'éléments établissant les fondements et dispositions organisationnelles présidant à la conception, la mise en œuvre, la surveillance, la revue et l'amélioration continue du **management du risque** dans toute l'organisation.

Note 1 Les fondements incluent la politique, les objectifs, le mandat et l'engagement envers le **management du risque**.

Note 2 Les dispositions organisationnelles incluent les plans, les relations, les responsabilités, les ressources, les processus et les activités.

Note 3 Le cadre organisationnel du **management du risque** fait partie intégrante des politiques stratégiques et opérationnelles ainsi que des pratiques de l'ensemble de l'**organisation**.

### **Captive**<sup>9</sup>

- ✓ Entreprise captive d'assurance: une entreprise d'assurance qui est détenue soit par une entreprise financière, autre qu'une entreprise d'assurance ou de réassurance ou qu'un groupe d'entreprises d'assurance ou de réassurance (au sens de l'article 212, paragraphe 1, point c de la directive 2009/138 visée en référence), soit par une entreprise non financière, et qui a pour objet la fourniture d'une couverture d'assurance portant exclusivement sur les **risques** de l'entreprise ou des entreprises auxquelles elle appartient, ou bien les **risques** d'une ou plusieurs autres entreprises du groupe dont elle fait partie
  
- ✓ Entreprise captive de réassurance: une entreprise de réassurance qui est détenue soit par une entreprise financière, autre qu'une entreprise d'assurance ou de réassurance ou qu'un groupe d'entreprises d'assurance ou de réassurance (au sens de l'article 212, paragraphe 1, point c de la directive 2009/138 visée en référence), soit par une entreprise non financière, et qui a pour objet la fourniture d'une couverture de réassurance portant exclusivement sur les **risques** de l'entreprise ou des entreprises auxquelles elle appartient, ou bien les **risques** d'une ou plusieurs autres entreprises du groupe dont elle fait partie

### **Cartographie des risques** <sup>10</sup>

Représentation synthétique et globale des **risques** hiérarchisés selon les critères de l'**organisation**. Elle permet d'établir un état des lieux à un instant T des différents **risques** que pourrait supporter ou supporte l'entreprise ou le groupe.

---

<sup>8</sup> Référence : Iso 31000 – le terme organisation remplace celui d'organisme dans la définition initiale

<sup>9</sup> Définitions de la directive 2009/138/CE du Parlement Européen et du Conseil du 25 novembre 2009 sur l'accès aux activités de l'assurance et de la réassurance et leur exercice

<sup>10</sup> Définition inspirée de l'ouvrage publié dans la Collection Maîtrise des risques AMRAE – Trajectoire vers un Enterprise Risk Management

### Comité des Risques

Comité composé, selon l'organisation, par des représentants du management opérationnel, du management décisionnel et/ou d'experts dont la mission (susceptible de varier d'une organisation à l'autre) peut être d'identifier les risques, de suivre les plans d'actions de maîtrise des risques, de présenter un état des risques à la gouvernance.

### Comité des Risques

Comité composé, selon l'organisation, par des représentants du management opérationnel, du management décisionnel et/ou d'experts dont la mission (susceptible de varier d'une organisation à l'autre) peut être d'identifier les risques, de suivre les plans d'actions de maîtrise des risques, de présenter un état des risques à la gouvernance.

### Conséquence<sup>11</sup>

Effet d'un **événement** affectant les objectifs

Note 1 Un **événement** peut engendrer une série de conséquences.

Note 2 Une conséquence peut être certaine ou incertaine et peut avoir des effets positifs ou négatifs sur l'atteinte des objectifs.

Note 3 Les conséquences peuvent être exprimées de façon qualitative ou quantitative.

Note 4 Des conséquences initiales peuvent déclencher des réactions en chaîne.

### Contexte externe<sup>12</sup>

Environnement externe dans lequel l'organisme cherche à atteindre ses objectifs

Note Le contexte externe peut inclure :

- ✓ l'environnement culturel, historique, social, politique, légal, réglementaire, financier, technologique, économique, naturel et concurrentiel, au niveau international, national, régional ou local,
- ✓ les facteurs et tendances ayant un impact déterminant sur les objectifs de l'**organisation**, et
- ✓ les relations avec les **parties prenantes** externes, leurs perceptions et leurs valeurs.

### Contexte interne<sup>13</sup>

Environnement interne dans lequel l'**organisation** cherche à atteindre ses objectifs

Note Le contexte interne peut inclure

- ✓ la gouvernance, l'organisation, les rôles et responsabilités,
- ✓ les politiques, les objectifs et les stratégies mises en place pour atteindre ces derniers,
- ✓ les capacités, en termes de ressources et de connaissances (par exemple capital, temps, personnels, processus, systèmes et technologies...),
- ✓ les systèmes d'information, les flux d'information et les processus de prise de décision (à la fois formels et informels),
- ✓ les relations avec les parties prenantes internes, ainsi que leurs perceptions et leurs valeurs,
- ✓ la culture de l'organisation,
- ✓ les normes, lignes directrices et modèles adoptés par l'**organisation**, et
- ✓ la forme et l'étendue des relations contractuelles.

---

<sup>11</sup> Référence : Iso 31000

<sup>12</sup> Définition issue de l'Iso 31000 et comportant des modifications

<sup>13</sup> Définition issue de l'Iso 31000 et comportant des modifications



### Contrôle interne<sup>14</sup>

Dispositif de l'organisation, défini et mis en oeuvre sous sa responsabilité. Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque organisation 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.

Le dispositif vise plus particulièrement à assurer :

- ✓ la conformité aux lois et règlements ;
- ✓ l'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale ou le directoire ;
- ✓ le bon fonctionnement des processus internes de l'organisation, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- ✓ la fiabilité des informations financières.

### Correspondants risques<sup>15</sup>

Membres de la filière risques chargés d'animer, localement au sein de chaque entité et sous la houlette du Risk Manager, le processus de **management des risques**.

Ils participent aux travaux d'élaboration de la **cartographie des risques**, informent le Risk Manager de la survenance de **risques** nouveaux et importants et accompagnent les **propriétaires des risques** dans l'élaboration des plans d'action.

### Critères de risque<sup>16</sup>

Termes de référence permettant d'apprécier l'importance des **risques**. Les critères de risque peuvent comprendre les risques et les avantages, les exigences d'ordre légal et réglementaire, les aspects sociaux, économiques et environnementaux, les préoccupations des **parties prenantes**, les priorités et d'autres éléments d'appréciation.

### Dispositif de management des risques<sup>17</sup>

Ensemble des moyens, des comportements, des procédures et des actions adaptées aux caractéristiques de chaque **organisation** qui permettent aux dirigeants de maintenir les **risques** à un niveau acceptable pour l'organisation.

### Entité

Département ou filiale de l'**Organisation**

---

<sup>14</sup> Définition issue du cadre de référence de l'AMF (mis en ligne le 22 juillet 2010) : Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne

<sup>15</sup> Définition inspirée de l'ouvrage : Collection Maîtrise des risques AMRAE – Trajectoire vers un Enterprise Risk Management

<sup>16</sup> Référence : Collection Maîtrise des risques AMRAE – Trajectoire vers un Enterprise Risk Management

<sup>17</sup> Définition issue du Livre Blanc « Mise en œuvre du cadre de référence actualisé de l'AMF » et comportant des modifications

### **Evaluation du risque**<sup>18</sup>

Mise en place d'une méthode d'évaluation adaptée à la culture de l'organisation et permettant la priorisation, la comparaison des résultats de l'**analyse du risque** avec les **critères de risque** afin de déterminer si le **risque** et/ou son importance sont acceptables ou tolérables

L'évaluation du risque aide à la prise de décision relative au **traitement du risque**.

### **Financement des risques**<sup>19</sup>

Dispositif visant à faire supporter tout ou partie du **risque** à un tiers externe (assurance, captive...). Le terme désigne encore les provisions destinées à couvrir les coûts de mise en œuvre du **traitement du risque** et les coûts associés.

### **Gouvernance de l'organisation**

Direction Générale, Conseil d'Administration ou Conseil de Surveillance, Assemblées d'élus,

### **Identification des risques**<sup>20</sup>

Processus de recherche, de reconnaissance et de description des **risques**

Note 1 L'identification des risques comprend l'identification des **sources de risque**, des **événements**, de leurs causes et de leurs **conséquences** potentielles.

Note 2 L'identification des risques peut faire appel à des données historiques, des analyses théoriques, des avis d'experts et autres personnes compétentes et tenir compte des besoins des **parties prenantes**.

### **Management des risques**<sup>21</sup>

Le management des risques vise à être global et doit couvrir l'ensemble des activités, processus et actifs de l'**organisation**. Il s'agit d'un dispositif dynamique de l'**organisation**, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité.

Le management des risques comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques de chaque **organisation** qui permet aux dirigeants de maintenir les risques à un niveau acceptable pour l'**organisation**.

### **Niveau de risque**<sup>22</sup>

Résultat de l'évaluation d'un risque prenant en compte sa criticité et sa maîtrise. Ce résultat peut être décliné par niveau de **risque brut**, niveau de **risque résiduel**, et niveau de risque résiduel cible.

### **Organisation**

L'organisation est l'entreprise ou l'organisme public concerné

### **Outils du dispositif de management des risques**

Tous les outils de pilotage, de suivi et généralement de **management des risques** : **cartographies des risques**, tableaux, guides, présentations, échelles, généralement les livrables

---

<sup>18</sup> Définition issue de Iso 31000 et comportant des modifications

<sup>19</sup> Définition inspirée de l'ouvrage : Collection Maîtrise des risques AMRAE – Trajectoire vers un Enterprise Risk Management

<sup>20</sup> Référence : Iso 31000

<sup>21</sup> Définition issue du cadre de référence de l'AMF (mis en ligne le 22 juillet 2010) : Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne et comportant des modifications

<sup>22</sup> Référence : Collection Maîtrise des risques AMRAE – Trajectoire vers un Enterprise Risk Management

### **Partie prenante**<sup>23</sup>

Personne ou organisme susceptible d'affecter, d'être affecté ou de se sentir lui-même affecté par une décision ou une activité

Note : un décideur peut être une partie prenante.

### **Parties prenantes du dispositif**

Les parties prenantes du dispositif sont les administrateurs, la Direction Générale et les managers (interviewés ou non)

### **Politique de management du risque**

Document reprenant la philosophie et l'engagement de l'**organisation** en matière de management, de prise et de transfert de **risques**.

### **Propriétaire du risque**<sup>24</sup>

Personne ou entité ayant la responsabilité du **risque** et les moyens pour le gérer.

### **Référentiel du Management des Risques**<sup>25</sup>

Description d'un cadre de mise en œuvre d'un processus de déploiement comportant les étapes essentielles à suivre. Les plus connus en la matière sont : les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne de l'AMF, la norme Iso 31000 sur le management des risques et le COSO II.

### **Registre des Risques**

Liste de risques qui recense toutes les informations sur chaque risque de l'**organisation**<sup>26</sup>

### **Risque**

Perception préalable d'un événement dont les conséquences, si ce risque survenait, seraient susceptibles d'empêcher l'atteinte d'un objectif ou constitueraient une opportunité pour l'**organisation**.

### **Risque brut**<sup>27</sup>

Risque avant prise en compte des mesures de prévention et de protection. L'analyse des risques opérationnels se fait généralement en risque brut, de façon à identifier, évaluer et tester quels modes de traitement ont été mis en place pour maîtriser le risque.

### **Risque majeur**

Risque dont les conséquences et la probabilité de réalisation sont très importantes pour l'**organisation**.

### **Risque résiduel**<sup>28</sup>

Risque subsistant après le traitement du risque

Un risque résiduel peut inclure un risque non identifié.

Le risque résiduel peut être également appelé « risque net »

---

<sup>23</sup> Référence : Iso 31000

<sup>24</sup> Définition issue de l'Iso 31000 et comportant des modifications

<sup>25</sup> Référence : Collection Maîtrise des risques AMRAE – Trajectoire vers un Enterprise Risk Management

<sup>26</sup> Voir p. 57 de l'ouvrage Collection Maîtrise des risques AMRAE – La cartographie : un outil de gestion des risques. P 55, pour un exemple de Registre des risques

<sup>27</sup> Référence : Collection Maîtrise des risques AMRAE – Trajectoire vers un Enterprise Risk Management

<sup>28</sup> Définition issue de l'Iso 31000 et comportant des modifications

### Signaux faibles

Indices de perception, des signes avant-coureurs qui peuvent augurer d'importants changements ou événements. Ces signaux faibles peuvent être détectés par une veille prospective.

### Source de risque<sup>29</sup>

Tout élément qui, seul ou combiné à d'autres, présente un potentiel intrinsèque d'engendrer un **risque**

### Surveillance<sup>30</sup>

Vérification, supervision, observation critique ou détermination de l'état afin d'identifier continûment des changements par rapport au niveau de performance exigé ou attendu

NOTE La surveillance peut s'appliquer à un **cadre organisationnel de management du risque**, un processus de **management du risque**, un **risque** ou un moyen de maîtrise du **risque**.

### Tolérance au risque

Capacité de l'**organisation** à accepter la perte consécutive à la réalisation du **risque**

### Traitement du risque<sup>31</sup>

Processus destiné à modifier un **risque**

Note 1 Le traitement du risque peut inclure :

- ✓ un refus du **risque** en décidant de ne pas démarrer ou poursuivre l'activité porteuse du **risque**,
- ✓ la prise ou l'augmentation d'un **risque** afin de saisir une opportunité,
- ✓ l'élimination de la **source de risque**,
- ✓ une modification de la **vraisemblance**,
- ✓ une modification des **conséquences**,
- ✓ un partage du **risque** avec une ou plusieurs autres parties (incluant des contrats et un **financement du risque**), et
- ✓ un maintien du **risque** fondé sur une décision.

Note 2 Les traitements du risque portant sur les conséquences négatives sont parfois appelés «atténuation du risque», «élimination du risque», «prévention du risque» et «réduction du risque».

Note 3 Le traitement du risque peut créer de nouveaux risques ou modifier des risques existants.

### Univers des risques<sup>32</sup>

Il s'agit de « bibliothèques d'événements » recensant les risques (externes et internes), inhérents à un secteur d'activité, à un projet ou à un domaine spécifique. Peuvent être recensés des **risques**, des **sources de risques** ainsi que les bonnes pratiques relevées pour y parer. S'ils sont obtenus à l'extérieur, ces catalogues de risques doivent être adaptés aux spécificités de l'**organisation** ; ils peuvent être aussi élaborés en interne. En tout état de cause, ils doivent être enrichis régulièrement et ne pas constituer la seule approche d'analyse.

---

<sup>29</sup> Définition issue de l'Iso 31000 et comportant des modifications

<sup>30</sup> Référence : Iso 31000

<sup>31</sup> Définition issue de l'Iso 31000

<sup>32</sup> Référence : Collection Maîtrise des risques AMRAE – La cartographie : un outil de gestion des risques. P 55, voir aussi p. 56, un tableau illustrant l'Univers des risques







## REMERCIEMENTS

L'AMRAE tient à remercier particulièrement les membres et intervenants ci-dessous pour leurs réflexions, échanges et perspectives du métier.

- Rachel Balmadier, Directeur du Contrôle Interne, des Risques et Assurances, Compagnie des Alpes
- Laurent Barbagli, Directeur des risques et des assurances, Lafarge – Administrateur AMRAE
- Brigitte Bouquot, Directeur des Assurances et de la Gestion des Risques  
Thalès– Administrateur AMRAE
- Bruno Dunoyer de Segonzac, Consultant Coach en risk management et Contrôle interne
- Françoise Gaucher, Risk Manager Expert Groupe, Groupe La Poste
- Bénédicte Huot de Luze, Déléguée générale, AMRAE
- Gérard Lancner, Conseiller du Président AMRAE
- François Malan, Directeur de la Gestion des Risques,  
Nexity – **Pilote du groupe** - Administrateur AMRAE
- Anne Piot d'Abzac, VP Chief Risk Officer, IPSEN PHARMA
- Sylvie Pugnet, avocate
- Philippe Viénot, Risk Manager BNP Paribas– Administrateur AMRAE



[www.amrae.fr](http://www.amrae.fr)



**Copyright © AMRAE 2013**

Le présent référentiel, propriété de l'AMRAE, est protégé par le copyright.

Toute reproduction, totale ou partielle est soumise à la mention obligatoire du  
droit d'auteur **Copyright © AMRAE 2013**