

Guide pratique



Comment mieux maîtriser
les risques dans le secteur
de l'assurance grâce à la
Responsabilité Sociétale
des Entreprises

Octobre 2015

Editorial de Daniel Lebègue, Président de l'ORSE 2

Les partenaires du guide..... 3

Introduction..... 4

« Prendre connaissance »

I. Objectifs et de la démarche du guide 9

- A. Objectifs du guide 9
- B. Publics cibles 9
- C. Démarche d'analyse centrée autour des processus clés 11
- D. Synthèse des principaux enseignements tirés des analyses 11
- E. Définitions retenues 14
 - 1. Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) 14
 - 2. Risques 14
 - 3. Entreprise Risk Management (ERM) 15
 - 4. Processus 16

« Comprendre »

II. Enjeux de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et risques associés :

1 fiche synthétique déclinée par processus clés 17

- A. Format et contenu des fiches 17
- B. Panorama des enjeux de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et des risques associés : 1 fiche synthétique déclinée par processus 19
 - a. **Gouvernance** 19
 - b. **Processus métiers**
 - 1. Conception et tarification 26
 - 2. Marketing et distribution 32
 - 3. Gestion des sinistres et prestations de santé 37
 - 4. Gestion des contrats 41
 - 5. Réclamation et médiation 44
 - 6. Gestion financière 47
 - 7. Action sociale et prévention 52
 - c. **Processus supports**
 - 1. Ressources humaines 55
 - 2. Systèmes d'information, logistique, moyens généraux 60
 - 3. Achats et approvisionnements 64
 - 4. Communication 68

« Mettre en œuvre »

III. Lignes directrices pour l'utilisation opérationnelle du guide..... 71

- A. Principaux prérequis et résultats attendus 71
- B. Démarche de mise en œuvre 71

IV. Annexes 77

- A. Présentation des référentiels utilisés pour créer ce guide 78
 - 1. Présentation des référentiels RSE utilisés 78
 - 2. Présentation de la typologie de risques utilisée 79
- B. Qu'est-ce qu'une cartographie de risques ? 81
- C. Détail du croisement des processus avec les thématiques de l'article 225 de la loi Grenelle 83

Remerciements..... 86

Editorial de Daniel Lebègue, Président de l'ORSE

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) constitue une source de développement et d'activités nouvelles (exemple : économie « verte »).

La RSE est aussi génératrice de risques potentiels : risque d'image au premier chef en cas de manquements aux engagements pris par l'entreprise, mais aussi risques juridiques et financiers.

Ainsi, un rapport récent de l'agence de notation extra financière Vigeo montre que 20 % des 2.500 entreprises cotées composant l'échantillon étudié, ont fait l'objet, notamment aux Etats-Unis où l'activisme actionnarial est vivace, de condamnations juridiques, de sanctions administratives ou de transactions avec les autorités de régulation. 55 % des poursuites concernent des sujets relevant des comportements sur les marchés et particulièrement la rétention ou la défaillance de l'information aux clients (cf. Introduction encadré sur cette étude).

Les risques liés à la RSE constituent-ils une catégorie de risques à part qui doivent être gérés de façon autonome ou doivent-ils être traités sur le même plan que les autres catégories de risques auxquels les entreprises sont confrontées ?

L'ORSE s'est attaché à apporter une réponse à cette question essentielle en se focalisant sur le secteur de la finance pour lequel une bonne gestion des risques constitue un enjeu majeur en termes de pérennité.

En 2012, l'ORSE a publié un guide dédié à la banque. Celui-ci conclut que les risques liés à la RSE peuvent aider à une meilleure compréhension des risques opérationnels, montrant les liens entre les deux sortes de risques, les points de convergence, ou au contraire les écarts.

Ce qui est vrai pour la banque l'est tout autant pour le monde de l'assurance. Le présent guide s'attache à le démontrer.

Le guide développe une approche innovante s'appuyant sur les processus représentatifs de la chaîne de valeur des métiers de l'assurance. Il vise pour chacun des processus à identifier les enjeux et les risques RSE, les impacts potentiels de ces derniers, les actions de maîtrise à mettre en œuvre ainsi que les modalités de suivi.

Ce travail d'analyse fait clairement ressortir les apports de la RSE à la gestion des risques. Il en facilite la compréhension. Il en donne en même temps une lecture élargie en considérant les risques non plus seulement du point de vue de l'impact sur l'entreprise, mais aussi de l'impact sur autrui. Désormais, l'entreprise doit tout à la fois préserver ses outils de production, la santé et la sécurité de ses collaborateurs, mais également se préoccuper de son environnement de ses fournisseurs, de ses clients... Le tout en se conformant à la l'évolution des différentes législations et réglementations.

Pour les entreprises d'assurance, ce guide a vocation à compléter et à élargir les assises des référentiels des directions des risques en mettant notamment l'accent sur la gouvernance, la loyauté des pratiques, les relations avec les consommateurs ainsi que l'environnement et le changement climatique, objet des négociations menées dans le cadre de la COP21. Ce guide doit contribuer par ailleurs, à créer les conditions d'un dialogue fructueux entre les directions RSE, les autres directions de l'entreprise et ses instances de gouvernance.



Les partenaires du guide

AFA (Association française de l'assurance)

L'Association française de l'assurance salue la qualité des travaux menés par le Club Finance de l'ORSE sur l'intégration des risques Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance aux dispositifs de maîtrise des risques dans le secteur de l'assurance (sociétés d'assurance, mutuelles et institutions de prévoyance). Leur consolidation concrète sous la forme de ce guide novateur est particulièrement opportune à l'orée de la mise en œuvre de la directive Solvabilité II et permettra de fournir des réponses opérationnelles aux praticiens de la RSE et du Développement durable, mais aussi aux Directions des risques et du contrôle interne, ainsi qu'aux analystes et agences de notation extra-financier.

Dorothée de Kermadec-Courson, Présidente de la Commission développement durable de l'AFA, Directrice de la Conformité, du Contrôle interne et du Développement durable de CNP Assurances

AMRAE

L'ORSE a réalisé un travail conséquent d'analyse et de ventilation des textes en relation avec les processus des entreprises d'assurance. C'est un document de référence, riche en informations (ou le cas échéant d'indications pour les trouver) et d'exemples. Ce guide peut permettre au Risk manager de se poser des questions complémentaires dans sa propre démarche, de mieux appréhender certains impacts, auxquels il n'aurait pas forcément pensé.

Anne-Marie Fournier, Vice-Présidente de l'AMRAE.

INTRODUCTION

De la banque à l'assurance

Le Club Finance avait initié en 2011 une réflexion collective associant des représentants des directions de développement durable et des directions des risques pour déterminer dans quelle mesure les risques Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG) pouvaient contribuer à une meilleure compréhension des risques opérationnels.

Ce travail a débouché sur la publication du guide pratique en avril 2012 : « Comment intégrer les risques ESG aux dispositifs de maîtrise des risques opérationnels ? »

Fin 2012, le Club Finance de l'ORSE a décidé de prolonger ce travail en menant une réflexion spécifique au secteur de l'assurance, des mutuelles et des institutions de prévoyance. Les travaux menés ont conduit à ne pas nous limiter aux risques opérationnels. De fait, notre approche se veut globale en prenant en considération l'ensemble des risques du secteur.



Ce guide matérialise le résultat des analyses menées par un groupe de travail animé par le groupe Humanis et le groupe Macif. Il vise à accompagner l'industrie de l'assurance dans le renforcement des dispositifs de maîtrise des risques par la prise en compte des enjeux de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE¹).

Une réponse à l'évolution des enjeux du secteur de l'assurance

Ce guide présente un caractère novateur pour le secteur de l'assurance. A ce jour, aucun document spécifique au secteur n'identifie ni n'explique clairement comment maîtriser les risques à la lumière d'une analyse incluant la RSE².

Depuis le XIX^{ème} siècle, « prévoyance », « prévention » et maintenant « précaution » inspirent la régulation et aiguisent les attentes des citoyens en France comme partout dans le monde. Le propre du métier de l'assurance est de couvrir par des contrats privés les risques des clients face aux aléas et aux enjeux de notre société. Trois grandes catégories de risques sont concernées : la personne, les biens et la responsabilité civile. L'assureur doit aussi couvrir ses propres risques : crédit et contreparties, risques de marchés et de bilan, risques opérationnels, risques de catastrophes naturelles.

Deux facteurs de nature réglementaire militent pour une plus large maîtrise de ces différents risques :

- l'adoption d'un nouveau cadre de réglementation Solvabilité II qui va s'imposer à compter de 2016 aux différents acteurs du secteur en vue de mieux sécuriser leurs activités (cf. Encadré 1)
- les exigences des autorités françaises de contrôles et de régulation, AMF (Autorité des Marchés Financiers) et APCR (Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution) qui portent notamment une attention croissante au devoir de conseil et à la protection des intérêts du client³ (cf. Fiche « Marketing et Distribution »).

¹ Voir partie I. E. Définitions retenues

² On recense cependant quelques travaux sur la conjonction entre ERM (risques) et de RSE tels que « Demystifying Sustainability Risk » – (COSO) www.coso.org/documents/COSO-ERM%20Demystifying%20Sustainability%20Risk_Full%20WEB.pdf et le Rapport « Global Risk 2015 » (publié par le World Economic Forum). Le COSO est un référentiel international en contrôle interne défini par le Committee of sponsoring organizations of the treadway commission. Le COSO a publié une nouvelle version de son référentiel pour prendre en compte les évolutions et intègre notamment « les exigences de reporting au-delà de la communication financière (développement durable, environnement, qualité etc.) » et « l'élargissement du domaine d'application au-delà du reporting financier (par exemple la responsabilité sociale et environnementale) ». Pour en savoir plus, consulter le Pocket Guide COSO 2013 co-publié par l'IFACI et PricewaterhouseCoopers

³ Dans ce guide, le terme « client » englobe les clients, adhérents, sociétaires et souscripteurs.

Solvabilité II

La directive 2009/138/CE (« Solvabilité II »), telle que modifiée par la directive 2014/51/UE (« Omnibus II »), doit entrer en application le 1^{er} janvier 2016⁴. Elle vise à harmoniser les contraintes d'exigences en capital pour les compagnies d'assurance et de réassurance des pays membre de l'UE face aux risques auxquels elles sont exposées dans la conduite de leurs activités. Les règles de Solvabilité II incitent également à une meilleure gestion des risques et impose un cadre de transparence pour l'information prudentielle afférente.

Cette directive impose un système approprié de gestion des risques.

Dans la lignée de Bâle II et III pour les banques, son objectif est d'encourager les organismes à mieux connaître et évaluer leurs risques notamment en adaptant les exigences réglementaires aux risques que les entreprises encourent dans leur activité.

Les exigences sont structurées en trois piliers :

1^{er} pilier : l'harmonisation des exigences de valorisation et des exigences de capital fondées sur le risque

2^{ème} pilier : l'harmonisation des exigences en matière de gouvernance et de gestion des risques

3^{ème} pilier : l'harmonisation des exigences en matière de rapports aux autorités de contrôle et de publication d'informations

Ce guide, dans le contexte de Solvabilité II et de l'échéance de janvier 2016, peut apporter une réponse au pilier 2 dans le cadre de l'ORSA⁵ et aider l'industrie de l'assurance :

- à court terme pour identifier et intégrer dans les référentiels, des risques de non-conformité aux normes et engagements internes liés à la RSE (chartes signées par l'entreprise, règlements internes...),
- à établir une approche prospective des risques en prenant en compte des facteurs de risques à plus long terme.

Dans le même temps, la place croissante de la RSE dans les politiques et les pratiques des entreprises, si elle est porteuse d'opportunités, constitue aussi un facteur supplémentaire de vigilance et de risques potentiels.

Le secteur de l'assurance au même titre que d'autres secteurs d'activité doit :

- satisfaire aux exigences de sa clientèle de plus en plus attentive aux notions de responsabilité, d'éthique et de réputation
- répondre aux attentes des investisseurs pour qui les enjeux extra-financiers prennent de plus en plus d'importance dans leur façon d'apprécier la performance des entreprises
- faire face aux questionnements, voire aux mises en cause des ONG mobilisées sur la mesure des impacts induits par l'activité des entreprises et leurs conséquences sur les populations et l'environnement.

L'ensemble de ces attentes s'accompagne d'une demande forte de transparence. Cette demande est relayée par l'article 225 de la loi Grenelle II et son décret d'application qui imposent aux sociétés cotées et à certaines sociétés non cotées dépassant certains seuils, de rendre compte des conséquences sociales et environnementales de leur activité. Cette législation est appelée à évoluer pour s'adapter à la directive sur le reporting extra-financier récemment adoptée par la Commission Européenne.

⁴ L'ORSA est un processus interne d'évaluation des risques et de la solvabilité par l'organisme (ou le groupe). Il doit illustrer la capacité de l'organisme ou du groupe à identifier, mesurer et gérer les éléments de nature à modifier sa solvabilité ou sa situation financière. Aussi, sa déclinaison opérationnelle en fait un outil stratégique de premier plan.

<https://acpr.banque-france.fr/solvabilite2/orsa.html>

⁵ La transposition de la directive "Solvabilité II" en droit français vient d'être finalisée avec la publication de l'ordonnance no 2015-378 du 2 avril 2015 et du décret n° 2015-513 du 7 mai 2015.

<https://acpr.banque-france.fr/publications/revue-de-lacpr/revue-de-lacpr-n23-sommaire/dossier/solvabilite-ii-la-transposition-de-la-directive.html>

Cette directive impose aux sociétés concernées d'inclure dans leur rapport de gestion « *une déclaration non financière comprenant des informations nécessaires à la compréhension de l'évolution des affaires, des performances, de la situation de l'entreprise et des incidences de son activité, relatives aux questions sociales et de personnel, de respect des droits de l'Homme et de lutte contre la corruption et aussi aux questions environnementales* ». Elle précise que cette déclaration non financière doit comporter une description des politiques appliquées en ce qui concerne ces questions, les résultats de ces politiques et les principaux risques liés à ces questions.

Par ailleurs, l'article 173 de la loi sur la transition énergétique pour la croissance verte du 17/08/2015 demande notamment aux entreprises d'assurance, de réassurance, aux mutuelles et institutions de prévoyance de faire figurer dans leur rapport annuel « *une information sur les modalités de prise en compte dans leur politique d'investissement des critères relatifs au respect d'objectifs sociaux, environnementaux et de qualité de gouvernance et sur les moyens mis en œuvre pour contribuer à la transition énergétique et écologique* ».

Responsabilité sociale des entreprises, le coût des sanctions

Dans ce rapport publié en mars 2015, Vigeo montre qu'environ 20 % des entreprises cotées dans le monde, objet de l'étude, ont été visées par des procédures sur des thèmes mettant en cause leur responsabilité sociétale.

Les sanctions qui en résultent ont un coût pour les entreprises. Qu'il s'agisse de sanctions administratives, de transactions avec les autorités de régulation, ou de condamnations judiciaires, elles ont augmenté de quelques 95,5 milliards d'euros pour la période 2012-2013.

Les plus gros risques de sanctions concernent les sujets qui relèvent des comportements sur les marchés (55 % des poursuites), notamment rétention sur la défaillance de l'information aux clients. Les atteintes à l'environnement ont concerné, quant à elles, 13 % des sanctions.

C'est en Amérique du Nord (et principalement aux Etats-Unis) où les mises en cause sont les plus fréquentes ; dans cette région du monde marquée par une longue tradition d'activisme actionnarial et sous l'effet des *actions de groupe (class actions)*, un tiers des entreprises de l'échantillon ont été sanctionnées. C'est le cas d'un cinquième des entreprises en Europe et d'un dixième en Asie (Pacifique).

Quant aux secteurs les plus touchés, il s'agit de la finance (22,5 %), souvent pour des pratiques d'affaires controversées, suivie de près par l'agro-alimentaire (22,1 %), les services de l'énergie (17,1 %) et l'industrie (16,5 %).

Vigeo observe que « *même si elle est encore inégale selon les pays et les sujets, la judiciarisation de la responsabilité sociétale constitue un risque désormais très matériel... L'engagement tangible et mesurable avec les parties prenantes, la reddition sur les objectifs et performances RSE concourent à la sécurité juridique qui est elle-même une composante de la capacité de création de valeur* ».

Une autre illustration de l'importance croissante de la RSE dans la stratégie des entreprises peut être cherchée du côté du COSO qui a introduit dans son référentiel la dimension extra-financière⁶.

Quatre convictions ont accompagné la construction de ce guide

1. Entreprise Risk Management (ERM)⁷ et assurance sont indissociablement liés

Spécialiste de l'appréciation statistique du risque (comme base de la tarification), l'assureur est aussi expert en prévention des risques.

⁶ Le COSO (Référentiel international en contrôle interne défini par le Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway) a publié une nouvelle version de son référentiel pour prendre en compte les évolutions et intègre notamment « *les exigences de reporting au-delà de la communication financière (développement durable, environnement, qualité etc.)* » et « *l'élargissement du domaine d'application au-delà du reporting financier (par exemple la responsabilité sociale et environnementale)* ». Pour en savoir plus, consulter le *Pocket Guide COSO 2013* co-publié par l'IFACI et PricewaterhouseCoopers.

⁷ Voir partie I. E. Définitions retenues

Les acteurs du courtage et du portage du risque sont ainsi devenus les partenaires naturels d'une démarche de maîtrise globale des risques ; ils accompagnent notamment les risk managers dans leur démarche d'identification, d'évaluation et de surveillance des risques.

2. Démarche ERM et stratégie RSE sont devenues une nécessité pour les entreprises

Premier constat : la réussite d'un projet collectif au sein d'une organisation est conditionnée par la capacité de ce collectif à développer une vision stratégique globale et à choisir ses options tactiques en toute connaissance de cause, c'est-à-dire des opportunités comme des risques à faire ou ne pas faire. Démarche holistique de gestion des risques, l'ERM est un outil au service du pilotage stratégique et de la performance de l'activité.

Deuxième constat : les enjeux de développement qui se posent aux générations actuelles (et se poseront de manière accrue aux générations futures), conduisent à faire substantiellement évoluer les modes de consommation et de production. L'entreprise se trouve ainsi *de facto* au centre des problèmes... mais aussi des solutions. Elle se doit d'être attentive à l'intégralité du champ de la performance, laquelle doit s'apprécier sur le court comme le long-terme, selon des indicateurs financiers mais aussi extra-financiers.

Mettre en œuvre une stratégie intégrant les enjeux induits par sa responsabilité sociétale et environnementale⁸ apparaît comme une nécessité pour toute entreprise qui se projette sur le long-terme, quelles que soient ses motivations (opportunisme ou conviction réelle).

3. RSE et assurance se placent toutes deux sur le terrain sociétal

Fondée sur la solidarité entre pairs (système de mutualisation du fonds de réserve alimenté par l'ensemble des membres de la communauté), l'assurance a pour vocation fondamentale de renforcer la résilience des individus et des organisations. En assumant à leur place les pertes financières liées à un « coup dur » (vol, incendie, maladie, décès...), elle leur permet de rebondir ; à plus large échelle, elle préserve aussi globalement la société des nombreux maux liés à la paupérisation brutale de certains de ses membres.

L'assurance s'adapte constamment aux besoins de la société, au rythme de l'évolution des modes de vie, de la démographie, des technologies, etc. Au-delà de ces paramètres, le secteur de l'assurance a naturellement investi le champ des enjeux environnementaux (ex. changement climatique), sociaux (ex. évolution des comportements de consommation) et sociétaux, (ex. l'allongement de la vie) pour assurer sa performance.

4. ERM et RSE sont deux démarches méthodologiquement convergentes

Les démarches RSE et ERM partagent :

- un même point de départ = les objectifs stratégiques
- un même souci d'identification de ce qui peut venir affecter la réalisation des objectifs
- la même responsabilisation des acteurs des plans d'actions
- un même dispositif de surveillance basé sur des indicateurs.

L'approche RSE et l'approche ERM se rejoignent sur un même socle terminologique (« activités », « enjeux », « opportunités », « référentiels », « facteurs de risque », « vulnérabilités », « menaces »...). Les deux démarches visent à identifier les situations ou événements qui empêcheront l'entreprise d'atteindre ses objectifs (stratégiques ou opérationnels) ou qui, au contraire, ceux qui les favoriseront. La démarche RSE vise également à « *recenser, prévenir et atténuer les effets négatifs potentiels que les entreprises peuvent exercer* » (communication de la Commission européenne, 2011)⁹.

Ce guide propose un outil apte à aider à la mise en synergie opérationnelle des analyses ERM et RSE par les acteurs concernés. Il permet de faciliter le dialogue entre les acteurs au niveau stratégique et au niveau opérationnel. Il comprend trois grandes parties :

⁸ Ancêtre de l'assurance emprunteur, le mécanisme permettait la prise en charge du prêt contracté par un marchand en cas de vol des marchandises en cours d'expédition.

⁹ Communication de la commission au parlement européen, au conseil, au comité économique et social européen et au comité des régions, *responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période, 2011-2014, com (2011) 681 final, octobre 2011*

- la première partie « **PRENDRE CONNAISSANCE** » porte sur les objectifs poursuivis dans le guide et la démarche utilisée pour y répondre ;
- la deuxième partie « **COMPRENDRE** » porte sur la présentation des enjeux de la RSE et les risques associés déclinés au travers de 12 processus clés illustrant la chaîne de valeur de l'assurance ;
- la troisième partie « **METTRE EN ŒUVRE** » expose les lignes directrices destinées à permettre la déclinaison opérationnelle du guide.

I. PRENDRE CONNAISSANCE : objectifs et démarche du guide

A. Objectifs du guide

Ce guide a pour principal objectif de mettre en perspective l'apport de la RSE pour une meilleure maîtrise des risques et d'apporter une méthodologie qui permette une mise en œuvre opérationnelle.

Le guide propose :

- une analyse des enjeux de responsabilité sociétale déclinés sur les principales activités du secteur, exprimées en **12 processus illustrant la chaîne de valeur de l'assurance** ;
- une **liste indicative des référentiels RSE** auxquels se rattacher ;
- une **identification des principaux risques associés** ;
- des **actions à mettre en œuvre pour mieux les maîtriser**.

Ce guide n'a pas de valeur normative. Il ne se substitue ni aux dispositifs internes de gestion de risques ni à la réglementation en vigueur.

Il est construit pour faciliter l'appropriation de son contenu quel que soit l'acteur et sa maturité ou son champ d'expertise : risque, RSE, métiers de l'entreprise d'assurance.

B. Publics cibles

L'utilisation de ce guide dépend du niveau de maturité des acteurs en matière de gestion des risques et de prise en compte de la responsabilité sociétale dans leur stratégie et leurs pratiques. Si la préparation à Solvabilité II a fait évoluer les pratiques de la gestion des risques ces dernières années, la situation concernant la RSE est plus contrastée dans le secteur de l'assurance.

- Pour les acteurs les plus matures, ce guide peut agir comme un outil d'aide à la convergence des démarches RSE et risques et de contribution au développement de nouvelles opportunités.
- Pour les autres, ce document est un guide pratique complémentaire à la Charte du développement durable de l'Association française de l'assurance (AFA) et aux Principes pour l'Assurance Responsable (Principles for Sustainable Insurance - PSI) pour mieux comprendre ce qu'est la responsabilité sociétale d'une société d'assurance, d'une institution de prévoyance, d'une mutuelle et soutenir sa prise en compte dans les différents métiers (assurance, gestion, finance ou fonction support) de manière mieux sécurisée.

Le présent guide pourra donc être appréhendé suivant différents prismes en fonction de l'acteur concerné et de ses enjeux. Il propose des réponses adaptées pour les différents profils d'interlocuteurs visés.

1. Ma préoccupation première est la RSE

- *« Je trouve dans la première partie du guide les idées qui vont alimenter l'argumentaire que je présenterai à la gouvernance pour initier, relancer ou renforcer la démarche RSE en m'appuyant sur le dispositif de maîtrise des risques.*
- *La partie II me permet d'identifier les processus qui seront impactés par les objectifs en matière de responsabilité sociétale qui auront été validés par la gouvernance et ainsi repérer les acteurs concernés par la mise à jour des cartographies des processus et des risques.*
- *A l'aide des indicateurs proposés dans les fiches processus, je peux challenger mon reporting et identifier les acteurs qui participent à leur évolution.*
- *J'aurai ainsi des atouts pour dialoguer avec les différents décideurs de l'entreprise ».*

2. Ma préoccupation première est la maîtrise des risques

- *« Sur la base des procédures existantes, les cartographies des risques sont mises à jour périodiquement. Les enjeux RSE de l'entreprise ayant été validés par la gouvernance, ce guide me précise, dans la partie II, comment ces derniers croisent les processus de l'entreprise. Je peux comparer avec ma liste de risques critiques ou majeurs et identifier ceux qui méritent un traitement particulier.*
- *Au niveau opérationnel, je peux programmer la mise à jour des cartographies de risques en identifiant les acteurs concernés en fonction des processus impactés. En amont de chaque rendez-vous, je peux préparer un guide d'entretien à partir des différentes fiches proposées :*
 - *quels sont les risques déjà connus ?*
 - *y a-t-il de nouveaux risques ?*
 - *les moyens de maîtrise proposés sont-ils compatibles avec mon entreprise ?*
 - *est-il possible d'améliorer la documentation du risque en intégrant la vision RSE ?*
 - *l'impact des enjeux RSE implique-t-il de réévaluer la cotation de certains risques ?*
 - *le dispositif de maîtrise est-il toujours adapté ?*
 - *peut-on mettre en place les indicateurs proposés ?*
- *Ce guide me permet d'intégrer rapidement le contexte RSE dans les cartographies de risques de mon entreprise. Pour donner au responsable RSE une vue du dispositif de maîtrise de ses enjeux et favoriser son reporting, je m'assure qu'il est possible d'isoler les risques qui impactent les objectifs RSE et de rendre compte de leur niveau de maîtrise au travers des différents indicateurs mis en place. Au niveau de la maîtrise des risques, j'associe un ou plusieurs indicateurs représentatifs de la maturité du dispositif de contrôle interne.*
- *Je peux également affiner les analyses de scénarios de risques établies dans le prolongement des cartographies de risques. La mise en perspective des enjeux de la RSE peut me permettre d'affiner les causes et les impacts des événements de risques et l'analyse de leur variabilité sous-jacente ».*

3. Ma préoccupation première est la bonne maîtrise des processus (métiers ou supports) dont je suis responsable

- *« Parmi les enjeux et les objectifs RSE validés par la gouvernance, j'identifie ceux qui impactent les processus dont je suis responsable et ceux pour lesquels mon activité influe sur les résultats.*
Les fiches de processus de la partie II me permettent de comprendre dans quelle mesure les risques identifiés me concernent et comment ceux déjà connus sont impactés par les enjeux RSE retenus. Les risques identifiés pouvant être à moyen/long terme, j'évalue si leur prise en compte rapide peut devenir une opportunité dans mon métier.
En coordination avec le responsable de la maîtrise des risques, j'organise la mise à jour des cartographies avec mes collaborateurs à qui j'aurai fait parvenir le guide auparavant.
- *Suivant les procédures existantes, je pourrai mettre à jour et piloter mon plan de maîtrise des risques ». (Cf. Partie III « Mettre en œuvre » III. Lignes directrices pour l'utilisation opérationnelle du guide).*

C. Démarche d'analyse centrée autour des processus clés

Le groupe de travail a pris le parti de s'orienter vers une analyse des enjeux et risques RSE déclinée pour chacun des processus clés représentatifs de la chaîne de valeur des métiers et fonctions support de l'assurance. Cette approche se décompose en 5 étapes, chacune s'appuyant sur au moins un référentiel :



Les **12 processus** analysés dans ce guide sont :

Gouvernance	Processus Métiers	Processus Supports
<ul style="list-style-type: none"> Gouvernance 	<ul style="list-style-type: none"> Conception et Tarification Marketing et Distribution Gestion des sinistres et Prestations de santé Gestion des contrats Réclamation et Médiation Gestion financière Action sociale et Prévention 	<ul style="list-style-type: none"> Ressources humaines Systèmes d'information, Logistique et Moyens Généraux Achats et Approvisionnements Communication

Le résultat des analyses est présenté dans les fiches processus clés de la partie II.

D. Synthèse des principaux enseignements tirés des analyses

En synthèse, il est proposé un croisement entre les 12 processus clés (détaillés sous forme de fiches en partie II) et les principaux enjeux RSE appréhendés au travers des sept **questions centrales** de la norme internationale ISO 26000.

Ce croisement fait l'objet du tableau ci-après. Il fait apparaître les interactions entre les processus analysés et les enjeux liés à la RSE. Les interactions les plus fortes concernent :

- bien entendu **la gouvernance**, thématique transversale qui est l'un des facteurs les plus importants de la RSE aux yeux de l'ISO 26000 dans la mesure où elle permet à l'entreprise d'assumer la responsabilité des impacts de ses décisions et activités et d'intégrer la responsabilité sociétale en son sein et dans ses relations avec les parties prenantes

- mais aussi **l'environnement, la loyauté des pratiques et les relations avec les consommateurs**. Les organismes d'assurance sont tous impliqués au travers de leurs activités dans ces trois domaines. La RSE renforce et élargit cette implication.

- **L'environnement**

L'ISO 26000 met en avant la nécessité de développer des politiques visant à atténuer les impacts liés au changement climatique. Les principes de la Charte de l'AFA soulignent de leur côté la responsabilité des organismes d'assurance en matière de promotion des mesures d'atténuation par le développement de produits à valeur ajoutée environnementale et la sensibilisation des clients et des autres parties prenantes pour qu'ils adoptent des comportements plus respectueux pour l'environnement. Les PSI quant à eux affirment dans leur premier principe la nécessité d'intégrer les enjeux environnementaux dans les processus de décision.

Face à l'augmentation du nombre de preuves de l'impact considérable que peuvent avoir les conditions météorologiques sur les individus, les acteurs du secteur privé et les sociétés dans leur ensemble, la composante « environnement » prend une importance croissante dans la stratégie et les politiques des acteurs du secteur de l'assurance.

Ceux-ci sont de plus en plus nombreux à s'engager dans la définition et la mise en œuvre d'une stratégie « risque climatique » qui s'articule autour de trois grands axes :

- le renforcement de la connaissance du risque climatique
- le renforcement de services et d'outils de prévention
- le développement de produits d'assurance et d'investissement en faveur de l'adaptation et de l'atténuation.

Le risque climatique est en train de quitter le domaine du risque extra-financier pour intégrer le calcul du risque purement financier¹⁰.

- **La loyauté des pratiques**

Les référentiels RSE font de la loyauté des pratiques une priorité forte. L'accent est mis sur la nécessité d'avoir, vis-à-vis des clients, une politique respectueuse de leurs intérêts, notamment.

Les référentiels RSE convergent avec les préoccupations des régulateurs en matière de protection des assurés.

Ils renforcent l'importance de la connaissance client et de l'écoute de ses besoins. Ils insistent aussi sur l'importance à accorder à la lutte contre la corruption et à la fraude, et de façon générale, à la promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur.

- **Les relations avec les consommateurs**

L'ISO 26000 insiste sur la clarté des informations relatives à la commercialisation des produits, sur la nécessité de disposer de processus contractuels honnêtes, transparents et efficaces ainsi que sur la promotion d'une consommation durable et la conception de produits et services responsables, accessibles à tous et prenant en compte, le cas échéant, les personnes vulnérables et défavorisées.

La Charte de l'AFA insiste, elle aussi, sur les différentes composantes concernant plus spécifiquement ces personnes. Elle incite les organismes d'assurance à contribuer à la prévention des vulnérabilités sociales et à une protection sociale durable, en lien avec la sphère publique, en développant des dispositifs soutenables dans la durée (dépendance...).

¹⁰ « Mobiliser les financements pour le climat, une feuille de route pour financer une économie décarbonée », Rapport de la commission Pascal Canfin et Alain Grandjean Juin 2015 <http://www.elysee.fr/assets/Uploads/Telecharger-le-resume-du-rapport.pdf>
The impact of climate change on the UK insurance sector" – Bank of England, septembre 2015 par <http://www.bankofengland.co.uk/pru/Documents/supervision/activities/pradefra0915.pdf>

Tableau : synthèse des croisements entre les 12 processus clés et les enjeux liés à la RSE (définis sur la base des questions centrales de l'ISO 26000).

PROCESSUS CLE	ENJEUX RSE (Questions centrales de l'ISO 26000)						
	6.2 Gouvernance de l'organisation	6.3 Droits de l'Homme	6.4 Relations et conditions de travail	6.5 L'environnement	6.6 Loyauté des pratiques	6.7 Questions relatives aux consommateurs	6.8 Communautés et développement local
Gouvernance							
Conception et tarification							
Marketing et distribution							
Gestion des sinistres et prestations de santé							
Gestion des contrats							
Réclamation et Médiation							
Gestion financière							
Action sociale et Prévention							
Ressources humaines							
Processus support							
Systèmes d'information, logistique, moyens généraux							
Achats et approvisionnements							
Communication							

Ce tableau permet une lecture à double entrée.

Les cases colorées donnent deux types d'informations :

1. **En ligne**, les cases colorées indiquent les enjeux RSE liés au processus.
Ex. : la « Conception et tarification » de produits d'assurance renvoie aux questions centrales « Droits de l'Homme » ; « Environnement » et « Questions relatives aux consommateurs »
2. **En colonne**, les cases colorées indiquent les processus impactés par l'enjeu RSE.
Ex. : la question centrale « Environnement » impacte plus particulièrement les processus : « Conception et tarification », « Marketing et distribution », « Gestion des sinistres et prestations de santé », « Achats et approvisionnements », « Gestion financière », « Systèmes d'information, logistique, moyens généraux ».

Pour aller plus loin dans l'approche par enjeu RSE, se reporter aux fiches détaillées (partie II) et au document récapitulatif qui présente une vision détaillée des déclinaisons « domaines d'actions » des questions centrales de l'ISO 26000 (disponible sur le site www.orse.org).

E. Définitions retenues

Sont présentées ici **les définitions des principales notions utilisées dans le guide permettant d'affirmer un langage commun entre les différents métiers amenés à utiliser ce guide.**

1. RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES (RSE)

« *Responsabilité Sociétale des Entreprises* » a été retenue pour l'acronyme RSE.

La Commission Européenne définit la responsabilité sociale¹¹ des entreprises comme « *la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société (...). Afin de s'acquitter pleinement de leur responsabilité sociale, il convient que les entreprises aient engagé, en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'Homme et des consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base, ce processus visant :*

- *à optimiser la création d'une communauté de valeurs pour leurs propriétaires/ actionnaires, ainsi que pour les autres parties prenantes et l'ensemble de la société ;*
- *à recenser, prévenir et atténuer les effets négatifs potentiels que les entreprises peuvent exercer ».*

Le référentiel ISO 26000 utilise le terme de Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) pour tout type d'organisation. Il se décline en sept questions centrales : gouvernance de l'organisation, droits de l'Homme, environnement, loyauté des pratiques, questions relatives aux consommateurs, communautés et développement local.

Ces questions centrales regroupent chacune des domaines d'action qui précisent les enjeux. Le groupe de travail s'est appuyé sur ces déclinaisons de l'ISO 26000.

2. RISQUES

La notion de « *risque* » a une acception différente selon les disciplines, que ce soit en contrôle interne, en gestion d'assurance ou en gestion financière.

Dans ce guide, la notion de « *risque* » fait majoritairement référence à la définition courante en contrôle interne, c'est-à-dire « *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 est caractérisé par sa probabilité d'occurrence et son impact* ». (*Lexique AMRAE*)¹².

¹¹ « *Responsabilité sociale* » et « *Responsabilité sociétale* » sont utilisées comme synonymes dans ce guide.

¹² www.amrae.fr/lexique

Cette définition se distingue donc de celle du risque portée par les assureurs : « un événement incertain (qui n'a pas eu lieu) affectant une personne, ses biens ou sa responsabilité. La définition du risque en assurance est différente de celle retenue pour un placement financier ». (*Glossaire Assurance, Comité Consultatif du Secteur Financier, Juin 2010*).

Dans le guide « *Comment intégrer les risques ESG aux dispositifs de maîtrise des risques opérationnels dans le secteur de la banque* » publié par l'ORSE en 2012¹³, un risque ESG est défini comme « la résultante d'une prise en compte inadéquate des enjeux relatifs à la responsabilité sociétale et environnementale des entreprises (...). **Les risques ESG ne constituent pas une catégorie de risque à part.** (Ils contribuent à compléter les risques habituellement identifiés) ». Dans le présent guide, **on parlera plutôt d'enjeux RSE et de risques liés à ces enjeux RSE.**

▪ **Typologie de risques**

Le guide s'appuie sur la typologie de risques proposée par l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) dans son cahier de recherche publié en novembre 2013 :

- les risques **stratégiques et environnementaux** sont les risques relatifs au pilotage de l'entreprise, aux risques de réputation directe, aux risques générés par l'environnement de l'entreprise et aux risques émergents ; le risque de **réputation** est lié à une perception négative de l'entreprise. Il est intégré à la catégorie des risques stratégiques et environnementaux ;
- les risques **opérationnels** sont les risques de pertes résultant de procédures internes, de membres du personnel ou de systèmes inadéquats ou défectueux ou d'événements extérieurs ;
- les risques **financiers** sont les risques liés à l'évolution des marchés financiers, de gestion de bilan ou financière ;
- les risques **d'assurance** sont les risques spécifiques aux activités techniques d'assurance.

▪ **Cartographie de risques**¹⁴

La cartographie de risques constitue la composante centrale d'un dispositif de gestion des risques. Elle doit restituer l'identification, la qualification et la cotation de l'ensemble des risques de l'organisation. Dans sa construction, la cartographie permet d'affiner les référentiels de risques.

▪ **Opportunité**

Une opportunité permet de **tirer parti d'une exposition au risque**. Il s'agit également de tirer parti d'un événement imprévu qui, au lieu d'impacter négativement une activité, peut l'impacter positivement s'il est pris en compte.

3. Enterprise-wide Risk Management (ERM)

« L'ERM » représente la dénomination internationale de la gestion globale et intégrée des risques dans un organisme. Une gestion globale et intégrée des risques s'appuie sur un dispositif qui comprend un cadre organisationnel, un processus d'identification, d'évaluation et de traitement et un pilotage en continu du dispositif. Le responsable de l'ERM reporte aux administrateurs et aux dirigeants.¹⁵

¹³ www.orse.org/l_integregation_de_la_rse_aux_dispositifs_de_maîtrise_des_risques_operationnels-52-232.html

¹⁴ Pour plus d'information, cf. IV - Annexes

¹⁵ « *Trois lignes de maîtrise pour une meilleure performance* », Guide AMRAE - IFACI 2013 et « *Risk manager - Référentiel Métier* », AMRAE 2013

4. PROCESSUS

« Ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie » selon l'ISO 9000 : 2000.¹⁶

Dans ce guide, le terme « *processus* » est retenu dans une acception large, englobant indifféremment « *activité* », « *processus* » et « *macro-processus* ».

¹⁶ www.bivi.qualite.afnor.org/layout/set/print/ofm/certification-iso-9000/v/v-10

II. COMPRENDRE : enjeux de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et risques associés : 1 fiche synthétiques déclinée par processus clés

Dans cette partie, chacun des **12 processus clés illustrant la chaîne de valeur de l'assurance** est détaillé sous forme de fiche. Ces fiches sont réparties en 3 catégories :

Gouvernance	Processus Métiers	Processus Supports
<ul style="list-style-type: none"> Gouvernance 	<ul style="list-style-type: none"> Conception et Tarification Marketing et Distribution Gestion des sinistres et Prestations de santé Gestion des contrats Réclamation et Médiation Gestion financière Action sociale et Prévention 	<ul style="list-style-type: none"> Ressources humaines Systèmes d'information, Logistique et Moyens Généraux Achats et approvisionnements Communication

A. Format et contenu des fiches

Pour chaque processus, la fiche est organisée selon le modèle suivant¹⁷ :

a. Les enjeux RSE

Ces enjeux sont présentés sous deux formes :

- La correspondance établie avec les grands référentiels RSE : ISO 26000, Charte Développement Durable de l'Association française de l'assurance (AFA), Principes pour l'assurance responsable du PNUE (PSI – *Principles for Responsible Insurance*). Pour plus de détails, se reporter à la présentation des référentiels (annexe A).
- La mise en perspective de ces enjeux et les principaux points d'attention.

b. Les risques liés à la RSE

Cette partie présente les risques identifiés et leur rattachement à la typologie IFACI quand cela est pertinent (pour les quelques risques où ce n'est pas le cas, la case est grisée). Beaucoup des risques recensés dans ce guide sont probablement déjà identifiés ou proches de risques déjà gérés dans les cartographies de risques existantes des organismes d'assurance. Le prisme RSE permet de les compléter en leur apportant un double éclairage. De fait, la caractéristique principale des risques liés à la RSE est de s'intéresser à l'impact potentiel des parties prenantes (clients, salariés, fournisseurs, milieu naturel,...) sur l'entreprise et en sens inverse, aux risques que cette dernière fait peser du fait de son activité sur ses parties prenantes et son environnement.

c. Les exemples de dispositifs de maîtrise des risques et préconisations de plans d'actions¹⁸

Cette partie propose des exemples de :

- dispositifs permettant de réduire les risques.** Les exemples s'appuient sur les grands référentiels RSE et sur les pratiques des professionnels/managers des risques. (*Ces dernières sont indiquées en italique et gras et précédées d'un **).
- transfert de risques de l'organisation vers l'assurance.** L'organisme d'assurance se couvre contre les conséquences monétaires des risques assurables. Chaque fiche présente une synthèse sur les polices potentiellement activables en cas de sinistre.

¹⁷ Le contenu des fiches est disponible en format Excel sur demande auprès de l'ORSE pour faciliter la mise en œuvre.

¹⁸ Pour mémoire - **Il existe différentes options de maîtrise des risques** : l'acceptation, le transfert par substitution ou réassurance, l'abandon des activités, la hausse du contrôle dans des objectifs de réduction de la fréquence ou de l'impact des risques. Le groupe de travail s'est attaché à illustrer ce guide d'exemples de réduction de risques et de transfert.

d. Illustrations concrètes

Cette partie propose des exemples d'ouvrages ou articles illustrant les enjeux et les risques détaillés plus haut.

e. Indicateurs

Cette section de la fiche propose une série d'indicateurs¹⁹ issus de la GRI ou de l'EFFAS (*Extrait des fiches : 8532 Full Line Insurance - 8536 Property & Casualty Insurance - 8633 Real Estate Holding & Development- 8771 Asset Managers*).

Pour aller plus loin, l'annexe C propose, une correspondance entre les processus détaillés dans ce guide et les thématiques liées à l'article 225 du Code du Commerce sur le reporting extra-financier.



Un tableau reprenant le contenu des fiches processus est disponible en format Excel sur le site internet de l'ORSE www.orse.org Il peut être utilisé lors de réunions pour favoriser la réflexion ou faciliter l'appropriation du guide par les directions des risques et les directions RSE.

¹⁹ Le Code de Développement durable Allemand (mis à jour en août 2014) propose également une liste d'indicateurs empruntés à la GRI ou à l'EFFAS. Adopté fin 2011, le Code de développement durable allemand est le fruit d'un processus de dialogue entre de nombreuses parties prenantes. Il s'agit d'une norme pour la transparence dans la gestion durable des entreprises. Son application est volontaire et il peut être utilisé par des entreprises de différentes tailles. Pour être conforme au Code de développement durable allemand, les entreprises publient une déclaration de conformité sur leur page d'accueil. D'autres publications dans le rapport de gestion ou le rapport de durabilité sont possibles. Dans la déclaration de conformité les entreprises rendent compte du respect (*comply*) des critères du code ou justifient les écarts (*explain*). Un rapport exhaustif correspondant aux normes les plus strictes de la GRI (A+) ou de l'EFFAS (*niveau/level III*) correspond à la conformité au code. Ce code a été mis à jour en 2014. www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/archives/14-05-06-Code-du-DD-allemand-Modifications-2014-Trad.pdf

B. Panorama des enjeux RSE et des risques associés : 1 fiche synthétique pour chaque processus clés

GOVERNANCE

a. Les enjeux RSE

- Les enjeux RSE à travers les référentiels

Référentiels/ principes RSE	Thématiques/Enjeux
Norme ISO 26000	6.2 Gouvernance de l'organisation 6.2.3 Structures et processus de prise de décision 3.3 Caractéristiques de la responsabilité sociétale 7.3 Appréhender la responsabilité sociétale de l'organisation 7.3.3 Sphère d'influence d'une organisation
Principes pour l'Assurance Responsable (PSI)	1. Nous intégrerons dans nos prises de décision les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance pertinents pour les métiers de l'Assurance (Stratégie d'entreprise) 4. Nous rendrons compte de l'application des Principes et ferons preuve de transparence en publiant régulièrement l'état d'avancement de leur mise en œuvre
Charte développement durable de l'AFA	I. Se positionner en tant qu'acteurs responsables du Développement Durable 1.1 Afficher leurs valeurs, leurs principes de gouvernance et leur déontologie 1.2 Affirmer leur rôle auprès de l'ensemble des parties prenantes 1.3 Reconnaître au plus haut niveau l'importance de la responsabilité sociétale et l'intégrer à la politique de développement 1.4 Informer des actions menées sur la base des engagements de la présente charte
IFA²⁰	Les administrateurs de sociétés cotées et la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise : 10 recommandations et propositions pour favoriser la prise en compte de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise par les Conseils d'Administration

- La mise en perspective de ces enjeux et les principaux points d'attention

La gouvernance désigne dans sa définition la plus simple, les règles, processus et structures au moyen desquels l'entreprise est définie, gérée et contrôlée. De façon étroite, le terme de gouvernance décrit l'articulation entre l'actionnaire et la direction de la société, et plus spécifiquement le fonctionnement du conseil d'administration ou de surveillance et du directoire. Plus largement, la gouvernance d'entreprise peut se définir comme **l'ensemble des mécanismes contribuant à aligner la réalité de son fonctionnement sur les objectifs qui lui sont assignés²¹**.

La gouvernance d'entreprise définit donc les règles qui régissent les relations entre les divers acteurs impliqués dans son fonctionnement et en premier lieu les actionnaires ou les représentants élus mutualistes. Les autres acteurs ou « parties prenantes » sont les salariés, les clients/assurés, les fournisseurs, les pouvoirs publics, mais aussi, en lien avec la montée en puissance de la RSE, l'environnement et les tiers en relation avec l'entreprise du fait de ses activités ou de ses comportements.

²⁰ « Les administrateurs et la RSE », Institut Français des Administrateurs - IFA, 2007

²¹ « Gouvernance d'entreprise: quelle définition pour quels enjeux ? » - Association nationale des directeurs financiers et de contrôle de gestion – DFCG, septembre 2013

Il n'existe pas de modèle universel de gouvernance. Chaque société ou organisation dispose de son propre modèle.

La « bonne gouvernance » a pour objectif la recherche d'un double équilibre parfois difficile à trouver entre :

- les intérêts des différentes parties prenantes avec lesquelles le dialogue doit se développer
- les performances à court terme et les perspectives à moyen/long terme, dimension essentielle dans le secteur de l'assurance marqué par la gestion du temps long.

Au-delà des lois et des règlements, la gouvernance évolue en réponse aux recommandations d'organismes officiels ou professionnels qui s'attachent à promouvoir codes et bonnes pratiques. Ainsi, des codes de bonne conduite ont été publiés par l'AFEP-MEDEF (pour les grands groupes cotés) et par Middelnext (pour les sociétés cotées de taille moyenne). L'AMF (Autorité des Marchés Financiers) publie des recommandations et rapports sur la gouvernance. Depuis novembre 2010, la norme internationale ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale des organisations définit comment ces dernières peuvent et doivent contribuer au développement durable. Elle fait de la gouvernance l'un des facteurs les plus importants de la RSE car elle permet à l'entreprise d'assumer la responsabilité des impacts de ses décisions et activités et d'intégrer la responsabilité sociétale en son sein et dans les relations avec les parties prenantes.

Une bonne gouvernance implique un fonctionnement clair et transparent des différentes instances de décision de l'entreprise, de ses processus et de ses pratiques.

Cette approche globale renforce la maîtrise des risques de l'entreprise. Parmi les piliers de la réglementation Solvabilité II, une importance particulière est accordée au principe de la personne prudente, au système décisionnel à « 4 yeux » et à la nécessité de lier en permanence la gestion des risques, la stratégie et la solvabilité de l'organisme (à travers le processus ORSA notamment)

La gouvernance est donc affaire de cohérence globale entre les intentions, la vision et les réalisations opérationnelles.

b. Les risques identifiés liés à la RSE

Risques du processus liés à la RSE	Typologie IFACI (Niveau 1 et 2)	
	Niveau 1	Niveau 2
Défaut d'information des acteurs de l'entreprise sur leur contribution attendue dans la mise en œuvre de la politique RSE	Opérationnels	Pratiques en matière d'emploi et de sécurité sur le lieu de travail
Défaut d'information ou du circuit d'information entre les instances politiques et les responsables opérationnels	Opérationnels	Exécution, livraison et gestion des processus
Manque d'implication du Conseil d'administration et des organes de direction dans la prise en compte des enjeux et des risques RSE	Stratégiques et environnementaux	Pilotage
Défaut d'information aux instances de gouvernance sur les risques et/ou impacts RSE	Stratégiques et environnementaux	Pilotage
Incohérence entre la stratégie définie et la mise en œuvre opérationnelle de la RSE	Stratégiques et environnementaux	Pilotage
Incohérence de la politique RSE et de ses objectifs avec les autres politiques et objectifs de l'entreprise	Stratégiques et environnementaux	Pilotage
Obsolescence ou non-respect de la politique de droits de vote (investissements pour compte propre et compte de tiers), au regard des engagements RSE de l'entreprise		
Défaut de mise en conformité/d'adaptation face aux évolutions réglementaires	Stratégiques et environnementaux	Législatifs, réglementaires et judiciaires

Risques du processus liés à la RSE	Typologie IFACI (Niveau 1 et 2)	
	Niveau 1	Niveau 2
Manque de transparence sur la composition, la rémunération et l'évaluation des organes de gouvernance	Stratégiques et environnementaux	Réputation
Pratiques de lobbying contraires à l'intérêt général ou dissimulation d'informations d'intérêt général au bénéfice d'intérêts privés (santé publique...)	Stratégiques et environnementaux	Réputation
Conflit d'intérêts au sein du Conseil d'administration ou avec la direction restreignant la portée des orientations RSE	Stratégiques et environnementaux	Réputation

c. Les exemples de dispositifs de maîtrise des risques et préconisations de plans d'actions

▪ Exemples des dispositifs de réduction des risques

Risques du processus liés à la RSE	Exemples de dispositifs de maîtrise des risques
Défaut d'information des acteurs de l'entreprise sur leur contribution attendue dans la mise en œuvre de la politique RSE	<p>ISO 26000 : 3.3.4 - Il convient que la responsabilité sociétale fasse partie intégrante de la stratégie centrale de l'organisation, avec des responsabilités assignées et une redevabilité à tous les niveaux appropriés de l'organisation. Il convient que cela transparaisse dans le processus de prise de décision et que cela soit pris en compte dans la mise en œuvre des activités.</p> <p>* Corréler l'évaluation annuelle des collaborateurs et la RSE :</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>rémunération de tous les salariés : prendre en compte la contribution des salariés au fonctionnement de l'entreprise au-delà d'objectifs de résultats chiffrés,</i> - <i>cohérence entre la politique de l'entreprise, notamment ses engagements en matière de RSE, et les méthodes d'évaluation des réalisations et des compétences des salariés.</i>
Défaut d'information ou du circuit d'information entre les instances politiques et les responsables opérationnels	<p>ISO 26000 : 6.2.3.2 - Il convient que les structures et les processus de prise de décision de l'organisation permettent à celle-ci d'effectuer une revue périodique des processus de gouvernance de l'organisation et de les évaluer. Ajuster les processus en fonction du résultat des revues et communiquer les changements à l'ensemble de l'organisation.</p>
Manque d'implication du Conseil d'administration et des organes de direction dans la prise en compte des enjeux et des risques RSE	<p>PSI 1.1.2 - Dialoguer avec les actionnaires sur la pertinence des enjeux ESG quant à la stratégie de leur entreprise.</p> <p>AFA 1.3 - Reconnaître au plus haut niveau l'importance de la responsabilité sociétale et l'intégrer à la politique de développement.</p> <p>IFA 2007 1.3.3 - Il appartient au Conseil d'Administration de connaître et de participer à la définition de la politique RSE de sa société et de veiller à ce qu'elle soit capable d'honorer la totalité des engagements qu'elle aura déclarés avoir pris.</p> <p>IFA 2007 - Recommandation #1 : les administrateurs doivent prendre en compte la RSE :</p> <ul style="list-style-type: none"> * <i>parce qu'ils doivent s'assurer du respect des valeurs et des engagements RSE adoptés par la société, et que cela relève de la mission du CA...</i> * <i>parce que la dimension RSE est une composante clé de la stratégie long terme de l'entreprise dont est responsable le CA.</i> <p>ISO 26000 : 7.3.3.2 - Promouvoir les bonnes pratiques et nouer des partenariats avec des associations, des organisations sectorielles et autres.</p>

Risques du processus liés à la RSE	Exemples de dispositifs de maîtrise des risques
Défaut d'information aux instances de gouvernance sur les risques et/ou impacts RSE	<p>ACPR : « L'ORSA est un processus interne d'évaluation des risques et de la solvabilité par l'organisme (ou le groupe). Il doit illustrer la capacité de l'organisme ou du groupe à identifier, mesurer et gérer les éléments de nature à modifier sa solvabilité ou sa situation financière. Aussi, sa déclinaison opérationnelle en fait-elle un outil stratégique de premier plan. »</p> <p>* L'ORSA constitue un bon moyen/outil pour tenir les instances de gouvernance informées sur les enjeux de moyen et long terme et sur la RSE. Cet exercice englobant amené par Solvabilité II permet de montrer l'impact de la RSE sur le business model pour les organismes d'assurance.</p> <p>IFA 2007 Recommandation #7 : les administrateurs doivent, à leur demande, recevoir une information, et même une formation, aux grandes questions RSE et à leur impact dans le secteur économique de la société.</p> <p>* Dans la cartographie des risques fournie aux administrateurs, veiller à inclure les enjeux liés à la RSE.</p> <p>Article 225 du C. Com. : le rapport présenté par le conseil d'administration (...) comprend également des informations sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité ainsi que sur ses engagements sociétaux en faveur du développement durable (...).</p>
Incohérence entre la stratégie définie et la mise en œuvre opérationnelle de la RSE	<p>PSI 1.1.1 - Stratégie de l'entreprise - Définir une stratégie au niveau de la direction générale et du Conseil d'Administration visant à identifier, analyser, gérer et surveiller les enjeux ESG liés aux activités de l'entreprise.</p> <p>PSI 1.1.3 - Stratégie de l'entreprise - Intégrer les enjeux ESG dans les processus de recrutement, de formation et programmes d'engagement des collaborateurs.</p> <p>AFA 1.3 - Reconnaître au plus haut niveau l'importance de la responsabilité sociétale et l'intégrer à la politique de développement.</p> <p>IFA 2007 1.2.2 - C'est en s'assurant de la cohérence des pratiques de l'entreprise avec ses valeurs, à tous les niveaux internes comme externes, que le Conseil d'Administration pourra garantir le caractère socialement responsable de l'entreprise.</p> <p>IFA 2007 2.2.4 - Le Conseil d'Administration doit par ses questions aux dirigeants s'assurer que les éléments clés de la RSE sont bien pris en charge par eux.</p> <p>* Etablir des règles qui permettent aux représentants des différents échelons de prendre des décisions pondérant les enjeux économiques, sociaux, environnementaux et les dimensions de court et de moyen-long terme.</p>
Incohérence de la politique RSE et de ses objectifs avec les autres politiques et objectifs de l'entreprise	<p>* Analyser la cohérence et la compatibilité des stratégies RSE avec la déclinaison des objectifs et des politiques.</p> <p>* Dans le prolongement des obligations relatives à Solvabilité II en matière de gouvernance et notamment de politiques écrites, s'interroger sur la nécessité d'amendement des politiques et les objectifs (annuellement ou à chaque modification majeure du profil de risque de l'organisme et/ou de sa politique RSE).</p>

Risques du processus liés à la RSE	Exemples de dispositifs de maîtrise des risques
<p>Obsolésence ou non-respect de la politique de droits de vote, au regard des engagements RSE de l'entreprise</p>	<p>* S'assurer de la mise à jour des analyses des enjeux RSE par secteur et domaine dans les politiques de vote.</p> <p>* S'assurer du respect de la politique de droits de vote aux AG et de la bonne transmission des consignes de vote pour les actions de la gestion conseillée.</p> <p>ISO 26000 : 6.6.6.2 - Exercer de manière pertinente un devoir de vigilance et procéder à une surveillance des organisations avec lesquelles l'entreprise est en relation, de manière à empêcher que ne soient compromis les engagements de l'organisation vis-à-vis de la responsabilité sociétale.</p>
<p>Défaut de mise en conformité/d'adaptation face aux évolutions réglementaires</p>	<p>* Mettre en place une veille réglementaire et s'assurer de la mise en œuvre opérationnelle des actions nécessaires.</p>
<p>Manque de transparence sur la composition, la rémunération et l'évaluation des organes de gouvernance</p>	<p>* Se conformer aux exigences ou recommandations des organismes officiels.</p> <p>* S'assurer de la transparence des procédures de fixation des rémunérations des dirigeants (et administrateurs, pour les organismes non mutualistes) et renforcer avec des critères RSE (en cohérence avec les bonnes pratiques sur les rémunérations des salariés, Cf. Risque précédent « Défaut d'information des acteurs de l'entreprise sur leur contribution attendue dans la mise en œuvre de la politique RSE »).</p> <p>* Intégrer dans les modalités d'évaluation des dirigeants l'analyse de la performance globale de l'entreprise (économique, sociale et environnementale).</p>
<p>Pratiques de lobbying contraires à l'intérêt général ou dissimulation d'informations d'intérêt général au bénéfice d'intérêts privés (santé publique...)</p>	<p>PSI 3.2.1 - Autres parties prenantes - Dialoguer avec les organisations intergouvernementales et non gouvernementales afin de soutenir le développement durable en leur offrant une expertise en gestion et transfert des risques.</p> <p>AFA III.1 - Assurer une veille sur la recherche technologique et scientifique et développer des produits adaptés et de nouveaux services ; jouer, lorsque nécessaire, un rôle d'alerte.</p> <p>ISO 26000 : 6.2.3.2 - [Les structures et les processus de prise de décision de l'organisation lui permettent d'] arbitrer de manière équilibrée entre les besoins de l'organisation et ceux de ses parties prenantes, y compris entre les besoins immédiats et ceux des générations futures.</p> <p>ISO 26000 : 6.2.3.2 - [Les structures et les processus de prise de décision de l'organisation lui permettent d'] instaurer des processus de communication bilatéraux avec ses parties prenantes, d'identifier les terrains d'accord et de désaccord et de négocier pour résoudre les conflits éventuels.</p> <p>ISO 26000 : 6.6.4.2 - Eviter toute contribution politique revenant à une tentative de contrôler les responsables politiques ou les décideurs en faveur d'une cause spécifique, ou qui pourrait être perçue comme représentant un abus d'autorité à leur égard.</p> <p>ISO 26000 : 6.6.4.2 - Être transparent en ce qui concerne la politique et les activités liées aux groupes de pression, aux contributions politiques et à l'engagement politique.</p> <p>* Mettre en place ou adhérer à une charte de lobbying responsable.</p>
<p>Conflit d'intérêts au sein du Conseil d'administration ou avec la Direction restreignant la portée des orientations RSE</p>	<p>* Dialoguer avec les Parties Prenantes (actionnaires/clients/adhérents/sociétaires, notamment).</p>

▪ Focus sur le transfert de risques de l'organisation vers l'assurance

La gouvernance d'une entreprise est l'ensemble des processus et structures mis en place, ainsi que des réglementations à respecter, pour diriger, administrer et contrôler les activités. Les acteurs principaux sont les mandataires sociaux. Les assureurs proposent de les assurer via le contrat de **Responsabilité civile des Mandataires sociaux (RCMS)**, contre les *conséquences pécuniaires de la responsabilité individuelle ou solidaire qu'ils peuvent encourir du fait d'une faute professionnelle, réelle ou alléguée, commise dans l'exercice de leurs fonctions*. Au sein des autres parties prenantes de la gouvernance, se trouvent les salariés. Certains ont des fonctions de direction et peuvent être des dirigeants assimilés. Ils peuvent aussi être couverts par le contrat de RCMS.

Le non-respect de la réglementation sur la gouvernance peut induire des réclamations dont les *conséquences pécuniaires par suite des dommages causés à un tiers* sont prises en charge par le contrat de **Responsabilité Civile Professionnelle (RCP)**.

d. Illustrations concrètes

- *Les Recommandations de l'IFA en matière de responsabilité sociétale des entreprises*. Institut Français des Administrateurs (IFA) mars 2014²²
- « *Gouvernance : quelle définition pour quels enjeux ?* », Association Nationale des Directeurs Financiers et de Contrôle de Gestion – DFCG, septembre 2013
- *Global Risks 2013 Eighth Edition*, World Economic Forum
- *Demystifying sustainability risk*, Committee of sponsoring organizations of the treadway commission, Mai 2013
- *Disarming The Value killers: CSR viewed through a sharp risk management lens*, a dissertation presented in part consideration for the degree of MSc in corporate social responsibility, Houssam Lahrech, Nottingham University Business School, 2011

e. Indicateurs

Global Reporting Initiative - G4 : LIGNES DIRECTRICES POUR LE REPORTING DÉVELOPPEMENT DURABLE Éléments généraux d'information et principaux indicateurs
<p>Éléments généraux d'information</p> <ul style="list-style-type: none"> - Structure et composition de la gouvernance : G4-34 à G4-41 - Rôle de l'instance supérieure de gouvernance dans la détermination de la mission, des valeurs et de la stratégie : G4-42 - Compétences et évaluation de la performance de l'instance supérieure de gouvernance : G4-43 - Rôle de l'instance supérieure de gouvernance dans la gestion des risques : G4-45 à G4-47 - Rôle de l'instance supérieure de gouvernance dans le reporting développement durable : G4-48 - Rôle de l'instance supérieure de gouvernance dans l'évaluation des performances économiques, environnementales et sociales : G4-49 et G4-50 - Rémunération et incitations : G4-51 à G4-55 - Stratégie et analyse : G4-1 - Profil de l'organisation : G4-16 <p>Principaux indicateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lutte contre la corruption G4-SO4 : communication et formation sur les politiques et procédures en matière de lutte contre la corruption - Politique publique G4-SO6 : valeur totale des contributions politiques par pays et par bénéficiaire

²² *Les Recommandations de l'IFA en matière de responsabilité sociétale des entreprises*. Institut Français des Administrateurs (IFA), mars 2014 – www.ifa-asso.com/actualites/actualites.php?actualite_id=450

EFFAS - DVFA : KPIs for ESG : A Guideline for the integration of ESG into Financial Analysis and Corporate Valuation. Version 3.0 (2010)²³

Remuneration

S08-01 I: Total amount of bonuses, incentives and stock options paid out in €, \$

S08-03 I: Key Performance Narrative (Please answer the questions in max. 500 words) Do you take ESG performance into account in your performance agreements? How do you integrate ESG principals within performance agreements in your company and to what extent do you apply it?

²³ EFFAS - DVFA: KPIs for ESG: A Guideline for the integration of ESG into Financial Analysis and Corporate Valuation. Version 3.0 (2010) – Document disponible uniquement en anglais.

1. CONCEPTION ET TARIFICATION

a. Les enjeux RSE

- Les enjeux RSE à travers les référentiels

Référentiels/ principes RSE	Thématiques/Enjeux
Norme ISO 26000	<p>6.3 Droits de l'Homme</p> <p>6.3.7 Discrimination et groupes vulnérables</p> <p>6.3.9 Droits économiques, sociaux et culturels</p> <p>6.5 L'environnement</p> <p>6.5.5 Atténuation des changements climatiques et adaptation</p> <p>6.7 Questions relatives aux consommateurs</p> <p>6.7.1.1 Parmi les responsabilités, citons l'éducation et une information exacte, des informations relatives à la commercialisation et des processus contractuels honnêtes, transparents et efficaces, ainsi que la promotion d'une consommation durable et la conception de produits et services accessibles à tous et prenant en compte les personnes vulnérables et défavorisées, le cas échéants.</p> <p>6.7.5 Consommation durable</p> <p>7.4 Pratiques d'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation</p>
Principes pour l'Assurance Responsable (PSI)	<p>1 Nous intégrons dans nos principes de décisions les enjeux ESG pertinents pour les métiers de l'Assurance.</p> <p>1.2 Gestion des risques et souscription</p> <p>1.3 Conception des produits et services</p>
Charte développement durable de l'AFA	<p>II. Contribuer à la lutte contre le changement climatique, ses conséquences et plus généralement à la préservation de l'environnement</p> <p>2.3 Promouvoir des mesures d'atténuation par le développement de produits d'assurance à valeur ajoutée environnementale et sensibiliser nos assurés et les autres parties prenantes à adopter des comportements écologiques vertueux.</p> <p>III. Accompagner le développement économique, participer à la réduction des vulnérabilités sociales et contribuer à une protection sociale durable</p> <p>3.1 Assurer une veille sur la recherche technologique et scientifique et développer des produits adaptés et de nouveaux services ; jouer lorsque nécessaire un rôle d'alerte.</p> <p>3.2 Participer à la réduction des vulnérabilités et à la prévention de l'exclusion par l'élargissement de l'accès à l'assurance.</p> <p>3.3 Développer en partenariat avec la sphère publique des dispositifs de protection sociale soutenables dans la durée (dépendance, retraite, santé).</p> <p>3.4 Promouvoir l'adoption de comportements responsables par la sensibilisation et la prévention des comportements à risque.</p>

- La mise en perspective de ces enjeux et les principaux points d'attention

La Charte Développement Durable de l'Association Française de l'Assurance rappelle l'**utilité économique et sociale du secteur de l'assurance** qui est de « donner la capacité à toutes les composantes de la société de se projeter dans l'avenir en organisant la protection des personnes, des actifs financiers, matériels et la continuité des activités économiques ».

COMPRENDRE

Processus métiers : conception et tarification

De la **réduction des vulnérabilités économiques et sociales** des personnes à la contribution à l'atténuation du **changement climatique** et à sa modélisation, les enjeux du secteur, inscrits dans le long terme, sont fondamentaux et impliquent une capacité à arbitrer entre des tendances de société parfois contradictoires.

Le maintien d'une mutualisation suffisante, fondement du système, est, par exemple, un exercice complexe entre une demande **d'individualisation** croissante des tarifs et une exigence de protection des plus vulnérables, qui sont parfois amenés à renoncer à l'assurance. Cherchant à réorienter ces pratiques de consommation de l'assurance et encouragé par l'évolution du cadre réglementaire, le secteur travaille à améliorer **l'accessibilité** et la connaissance de ses produits, qui visent d'abord à « *accompagner le développement économique, participer à la réduction des vulnérabilités sociales et contribuer à une protection sociale durable* ». Cela passe notamment par un message de **prévention des comportements à risque**, constitutif du produit d'assurance responsable. Riche des connaissances que lui confère sa place d'observateur privilégié des risques, le secteur est un acteur du débat public. D'ailleurs, le secteur suit avec attention les évolutions de la recherche sur des **risques émergents** dont les impacts ne sont pas encore bien connus que ce soit pour la santé des usagers ou la gestion du risque professionnel des clients personne morale (ex. nanoparticules ou perturbateurs endocriniens et santé).

Enfin, le secteur suit depuis quelques années l'évolution du **big data** dont les nouvelles perspectives en termes de traitements de données et de « prédiction » de comportements individuels laissent envisager une révision en profondeur des méthodes habituelles de conception des produits et de **segmentation**, élément clé de la tarification.

b. Les risques identifiés liés à la RSE

Risques du processus liés à la RSE	Typologie IFACI (Niveau 1 et 2)	
	Niveau 1	Niveau 2
Défaut de prise en compte des aspects sociaux et environnementaux dans le développement commercial à moyen long terme	Opérationnels	Clients/tiers, produits et pratiques commerciales
Pratiques commerciales excluantes/discriminantes mises en œuvre au détriment des droits économiques, sociaux et culturels des personnes	Opérationnels	Clients/tiers, produits et pratiques commerciales
Conception de produits d'assurance superflus, doublons avec d'autres produits ; aux conditions d'exclusion non responsables	Opérationnels	Exécution, livraison et gestion des processus
Non-respect des règles déontologiques ou de la réglementation dans le cadre de la conception des produits	Opérationnels	Clients/tiers, produits et pratiques commerciales
Non-conformité des produits à l'identité de la marque et à la promesse explicite et/ou implicite faite aux clients	Stratégiques et environnementaux	Réputation
Défaut d'alerte par négligence ou compromission	Stratégiques et environnementaux	Marketing
Défaut d'anticipation des évolutions des comportements des consommateurs vis-à-vis de l'assurance (ex. augmentation des comportements à risque)	Stratégiques et environnementaux	Marketing
Non prise en compte de l'évolution réglementaire sur les régimes de responsabilité et les exclusions faites au contrat : obligation de couverture de risques exclus	Stratégiques et environnementaux	Réglementaire et Judiciaire
Erreur d'évaluation des risques et des garanties au niveau de la conception et de la tarification d'un produit	Stratégiques et environnementaux	Marketing

COMPRENDRE

Processus métiers : conception et tarification

c. Les exemples de dispositifs de maîtrise des risques et préconisations de plans d'actions

▪ Exemples des dispositifs de réduction des risques et préconisations de plans d'actions

Risques du processus liés à la RSE	Exemples de dispositifs de maîtrise des risques
Défaut de prise en compte des aspects sociaux et environnementaux dans le développement commercial à moyen long terme	<p>PSI 1.3.1 - Conception des produits et services - Mettre au point des produits et services qui réduisent les risques, ont un effet bénéfique sur les problématiques ESG et promeuvent une meilleure gestion des risques.</p> <p>* <i>Mener des travaux de R&D pour :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> > <i>définir les opportunités de nouveaux produits ou de couvertures optimales pour répondre aux besoins de la société (ex. Mobilité durable, transition énergétique, médecine alternative en santé, vieillissement, technologie numérique, etc...).</i> > <i>identifier les produits qui soutiennent les évolutions de comportements ou des évolutions de marché en cours (transition énergétique...).</i> <p>* <i>Accompagner par l'offre produits et services et l'information/prévention fournie, des évolutions de comportements (ex. transition énergétique et rénovation du bâti existant ; évolution de la mobilité ; adaptation du bâti à l'augmentation de fréquence et de gravité des sinistres en MRH sur zones inondables aujourd'hui et demain ; vieillissement et autonomie ; risques émergents...).</i></p> <p>* <i>Evaluer systématiquement les effets induits sur la société et l'environnement (conséquences environnementales ou sociales) de la mise sur le marché d'un produit (exemple : prix bas sur les véhicules 4x4).</i></p>
Pratiques commerciales excluantes/discriminantes mises en œuvre au détriment des droits économiques, sociaux et culturels des personnes	<p>ISO 26000 : 6.3.9.2 - Adapter les biens ou services au pouvoir d'achat des pauvres (soins médicaux et protection sociale font partie des droits économiques et sociaux).</p> <p>* <i>Définir des pratiques qui facilitent l'accès à l'assurance pour les populations vulnérable et évaluer l'opportunité d'aller plus loin que les minima (ex : sur l'Aide à l'acquisition d'une Complémentaire Santé - ACS).</i></p>
Conception de produits d'assurance superflus, doublons avec d'autres produits ; aux conditions d'exclusion non responsables	<p>* <i>Viser la plus grande clarté et transparence des contrats sur le niveau de couverture des risques et éviter les doublons avec d'autres produits.</i></p> <p>* <i>Respecter le devoir de conseil et la loyauté des pratiques induites par la protection du consommateur.</i></p>
Non-respect des règles déontologiques ou de la réglementation dans le cadre de la conception des produits	<p>ISO 26000 : 7.4.3 - Intégrer la responsabilité sociétale dans la gouvernance, les systèmes et processus de l'organisation.</p> <p>ISO 26000 : 6.5.2.2 - Chercher à adopter et à promouvoir la mise au point et la diffusion de techniques et de services sains du point de vue environnemental.</p>
Non-conformité des produits à l'identité de la marque et à la promesse explicite et/ou implicite faite aux clients	<p>* <i>Mettre en place dans les processus de création de produits des contrôles sur le respect des engagements implicites ou explicites de l'entreprise (ex. signature de marque).</i></p> <p>* <i>Intégrer les « promesses » clients dans l'offre des produits mainstream au-delà des produits de niche, produits « alibis ».</i></p> <p>ISO 26000 : 7.4.3 - Intégrer la responsabilité sociétale dans la gouvernance, les systèmes et processus de l'organisation.</p>

COMPRENDRE

Processus métiers : conception et tarification

Risques du processus liés à la RSE	Exemples de dispositifs de maîtrise des risques
Défaut d'alerte par négligence ou compromission	<p>* <i>Accompagner la recherche sur les risques au sens large et notamment :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>les conséquences du changement climatique</i> - <i>les risques émergents et leurs impacts en santé ou sur l'environnement etc. (OGM, nanotechnologies, perturbateurs endocriniens, ondes électromagnétiques...).</i> <p>* <i>Alerter les pouvoirs publics sur les risques dont les conséquences sociales ou environnementales sont trop élevées et coûteuses ou que la réalisation du risque devient certaine.</i></p>
Défaut d'anticipation des évolutions des comportements des consommateurs vis-à-vis de l'assurance (ex. augmentation des comportements à risque)	<p>* <i>S'assurer qu'il existe une veille relative aux évolutions des comportements de consommation.</i></p>
Non prise en compte de l'évolution réglementaire sur les régimes de responsabilité et les exclusions faites au contrat : obligation de couverture de risques exclus	<p>* <i>S'assurer qu'il existe une veille permettant de répondre à l'évolution des obligations d'assurance des métiers réglementés (travaux...).</i></p>
Erreur d'évaluation des risques et des garanties au niveau de la conception et de la tarification d'un produit	<p>PSI 1.2.1 - Gestion des risques et souscription - Mettre en œuvre les processus permettant d'identifier et d'analyser les enjeux ESG inhérents au portefeuille et d'anticiper les conséquences potentielles de ces questions sur les activités de l'entreprise.</p> <p>PSI 1.2.2 - Gestion des risques et souscription - Intégrer les enjeux ESG dans les processus de décision relatifs à la gestion de risques, la souscription et le calcul des exigences de capitaux propres, y compris en matière de R&D, de modélisation, d'études, d'outils et de statistiques.</p> <p>ISO 26000 : 6.5.5.2.2 - Prendre en compte les prévisions climatiques, au niveau mondial et local, afin d'identifier les risques et d'intégrer l'adaptation aux changements climatiques dans la prise de décision.</p> <p>* <i>S'assurer qu'il existe une veille et utiliser la connaissance disponible pour intégrer les facteurs sanitaires, environnementaux et sociaux dans les modèles actuariels et les outils de tarification (ex. changement climatique, utilisation de tables adaptées, risque de développement...).</i></p>

▪ **Focus sur le transfert de risques de l'organisation vers l'assurance**

Les entreprises d'assurance sont de plus en plus exposées à des réclamations multiples des clients relatives à un même produit et depuis peu aux **actions de groupes**²⁴ à l'américaine : conséquences sur les tiers d'une faute, erreur, omission relative la réglementation de plus en plus dense et renforcée par des règles de déontologie, pratiques excluantes/discriminantes... impliquent une rigueur sans faille aux concepteurs de produits.

Les contrats d'assurance de **Responsabilité Civile Professionnelle** (RCP) peuvent limiter en tout ou partie les conséquences financières de telles actions : *garantie des conséquences pécuniaires de la responsabilité de l'assuré par suite des dommages causés aux tiers*. Certains contrats peuvent également proposer la prise en charge des frais de communication engendrés par une cellule de gestion de crise mise en place pour préserver l'image de l'entreprise. Par ailleurs, une entente sur les tarifs entre acteurs du marché est condamnable et ne saurait être prise en charge par un contrat d'assurance.

²⁴ Loi 2014-344 du 17 mars 2014 relative à la consommation.

Le pénal est inassurable mais les frais d'avocats peuvent être pris en charge, notamment si une réclamation est émise à l'encontre d'un dirigeant : police **Responsabilité Civile des Mandataires Sociaux** (RCMS).

d. Illustrations concrètes

- *L'Assurance auto est jusqu'à 33 % plus chère pour les chômeurs*, www.latribune.fr, 22/10/2012
- *Le Consommateur exige de plus en plus de payer le prix qui correspond à son risque*, Les Echos, 31/01/2014
- *Le Droit ne fait plus sa loi face aux leaders du big data*, 15/11/2013, www.argusdelassurance.com
- *Big data, un phénomène de société*, 07/05/2013, www.ffsa.fr
- *Emerging risks initiative-position paper*, CRO Forum, Novembre 2010
- *Endocrine disruptors, Risk Management Options*, CRO Forum, Novembre 2012
- *Nanotechnology*, CRO Forum, Novembre 2010

e. Indicateurs

Global Reporting Initiative - G4 : LIGNES DIRECTRICES POUR LE REPORTING DÉVELOPPEMENT DURABLE Éléments généraux d'information et principaux indicateurs

Performance économique G4-EC2 :

implications financières et autres risques et opportunités pour les activités de l'organisation liés au changement climatique

Impacts économiques indirects

G4-EC8 : impacts économiques indirects substantiels, y compris importance de ces impacts

Santé et sécurité des consommateurs

G4-PR1 : pourcentage des catégories importantes de produits et de services pour lesquelles les impacts sur la santé et la sécurité sont évalués aux fins d'amélioration

Étiquetage des produits et services

G4-PR6 : vente de produits interdits ou controversés

Produits et services

G4-EN27 : portée des mesures d'atténuation des impacts environnementaux des produits et des services

Supplément sectoriel Services financiers

FS7 : monetary value of products and services designed to deliver a specific social benefit for each business line broken down by purpose

FS8 : monetary value of products and services designed to deliver a specific environmental benefit for each business line broken down by purpose

Comportement anticoncurrentiel

G4-SO7 : pourcentage des catégories importantes de produits et de services pour lesquelles les impacts sur la santé et la sécurité sont évalués aux fins d'amélioration

COMPRENDRE

Processus métiers : conception et tarification

EFFAS - DVFA : KPIs for ESG : A Guideline for the integration of ESG into Financial Analysis and Corporate Valuation. Version 3.0 (2010)²⁵

Litigation risks

- * **V01-01 I: Expenses and fines on filings, law suits related to anti-competitive behavior, anti-trust and monopoly practices**

Innovation

- * **V04-13 I : Percentage of products or services for :**
 - increasing eco-efficiency of client applications or operations
 - developing and using clean technologies
 - offsetting climate change, carbon emissions, resource depletion
 - increasing fuel-efficiency
 - making ESG-relevant products operable (e.g. smart metering, green building technologies)
 - financing of ESG-relevant products or services

Micro insurance

- S18-01 III: Percentage of total customers protected by micro insurance products
- S18-02 III: Percentage of total revenue generated with micro insurance products
- S18-03 III : Revenues with micro insurance products in monetary terms i.e. currency

²⁵ EFFAS - DVFA: KPIs for ESG: A Guideline for the integration of ESG into Financial Analysis and Corporate Valuation. Version 3.0 (2010) – Document disponible uniquement en anglais.

2. MARKETING ET DISTRIBUTION

a. Les enjeux RSE

- Les enjeux RSE à travers les référentiels

Référentiels/ principes RSE	Thématiques/Enjeux
Norme ISO 26000	<p>6.3 Droits de l'Homme</p> <p>6.3.7 Discrimination et groupes vulnérables</p> <p>6.3.9 Droits économiques, sociaux et culturels</p> <p>6.6 Loyauté des pratiques</p> <p>6.6.3 Lutte contre la corruption</p> <p>6.6.6 Promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur</p> <p>6.7 Questions relatives aux consommateurs</p> <p>6.7.3 Pratiques loyales en matière de commercialisation, d'informations et de contrats</p> <p>6.7.5 Consommation durable</p> <p>6.7.7 Protection des données et de la vie privée des consommateurs</p> <p>6.7.9 Education et sensibilisation</p>
Principes pour l'Assurance Responsable (PSI)	<p>1. Nous intégrerons dans nos prises de décision les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance pertinents pour les métiers de l'Assurance</p> <p>1.5 Distribution et Marketing</p> <p>2. Nous collaborerons avec nos clients et nos partenaires pour les sensibiliser aux enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance, et les inciter à mieux maîtriser les risques et à développer des solutions concrètes</p>
Charte développement durable de l'AFA	<p>II. Contribuer à la lutte contre le changement climatique, ses conséquences et plus généralement à la préservation de l'environnement</p> <p>2.2. Promouvoir des mesures d'atténuation par le développement de produits d'assurance à valeur ajoutée environnementale et sensibiliser nos assurés et les autres parties prenantes à adopter des comportements écologiques vertueux.</p> <p>III. Accompagner le développement économique, participer à la réduction des vulnérabilités sociales et contribuer à une protection sociale durable</p> <p>3.4 Promouvoir l'adoption de comportements responsables par la sensibilisation et la prévention des comportements à risque</p> <p>IV. Favoriser une politique d'investissements responsables</p> <p>4.3 Développer une offre de produits « ISR » et encourager leur commercialisation.</p>

- La mise en perspective de ces enjeux et les principaux points d'attention

De la création des offres commerciales à la vente des produits au client final, le secteur de l'assurance rencontre de nombreux enjeux aux impacts très différents et doit s'efforcer de les intégrer au mieux :

- **qualité de l'information** et assurance de la compréhension par le client de l'étendue de la couverture souscrite (assurance) et/ou des risques encourus (finance/épargne) ;
- **maîtrise de la chaîne de distribution**, pour les assureurs intermédiés (par exemple, dans le cas particulier de la distribution des produits affinitaires) ;
- **détection de la fraude** et du blanchiment d'argent ;

COMPRENDRE

Processus métiers : marketing et distribution

- soutien à la **consommation responsable** et prévention des comportements à risque (supports de placement de l'épargne, amélioration énergétique de l'habitat, prévention santé...);
- **cohérence** entre le contenu des discours institutionnels et commerciaux ;
- équilibre et transparence dans le **recueil de données** privées ;
- etc.

Les produits financiers sont par nature complexes et nécessitent une vigilance tout au long de la chaîne pour limiter la diffusion ou la réception de messages erronés. La **loyauté des pratiques** (touchant aux méthodes de vente et à l'information des clients...), la recherche et la préservation de l'intérêt des clients ressortent bien comme des points majeurs de rencontre entre les typologies de risques et les référentiels d'enjeux de responsabilité sociétale.

Les référentiels RSE convergent avec les préoccupations du régulateur et du superviseur en matière de protection de l'assuré, car ils renforcent l'importance à accorder à la connaissance client, à son écoute et à sa protection. Cela se matérialise, par exemple, par des chartes d'engagement de services, la mise en place de systèmes de médiation, le renforcement du dialogue avec les associations de consommateurs.

Dans ce domaine, les risques juridiques et financiers sont forts. Par ailleurs, les risques d'image s'accroissent à mesure que les consommateurs s'organisent et que leurs revendications font leur chemin auprès du législateur. La protection de la clientèle constitue donc un enjeu majeur pour les professionnels aux frontières de la conformité et du marketing. (*loi Hamon sur la consommation, 17/03/2014*).

b. Les risques identifiés liés à la RSE

Risques du processus liés à la RSE	Typologie IFACI (Niveau 1 et 2)	
	Niveau 1	Niveau 2
Formation inadéquate du personnel à communiquer sur les produits, les engagements sociétaux et sur la réduction des comportements à risque des clients	Opérationnels	Pratiques en matière d'emploi et de sécurité sur le lieu de travail
Non-respect des dispositions relatives à la protection des données personnelles des clients et au secret professionnel	Opérationnels	Clients/tiers, produits et pratiques commerciales
Distribution de produits d'assurance superflus, doublons avec d'autres produits ; aux conditions d'exclusion non responsables	Opérationnels	Exécution, livraison et gestion des processus
Manque d'accessibilité des produits et services aux personnes vulnérables, voire non-conformité avec les réglementations en vigueur	Opérationnels	Clients/tiers, produits et pratiques commerciales
Méconnaissance des pratiques déontologiques, sociales et environnementales des intermédiaires	Opérationnels	Clients/tiers, produits et pratiques commerciales
Non-respect des engagements déontologiques de la profession et de la réglementation concernant le devoir d'information, de conseil et de mise en garde (code ass., code sécu., code mut.), conflit d'intérêts	Opérationnels	Clients/tiers, produits et pratiques commerciales
Inadéquation entre les modalités de suivi de la performance du personnel, les dispositifs d'incitation à la vente et l'intérêt des clients/adhérents/sociétaires et de l'entreprise	Opérationnels	Pilotage
Absence de plan commercial de soutien aux produits à valeur ajoutée sociale et environnementale (IARD, santé, finance)	Stratégiques et environnementaux	Marketing

COMPRENDRE

Processus métiers : marketing et distribution

Risques du processus liés à la RSE	Typologie IFACI (Niveau 1 et 2)	
	Niveau 1	Niveau 2
Déploiement d'une campagne de communication tendant vers le green ou social washing ou dont les messages reproduisent des stéréotypes non-éthiques	Stratégiques et environnementaux	Réputation
Conception d'offre négligeant les enjeux RSE ou les engagements de l'entreprise	Stratégiques et environnementaux	Marketing
Incompatibilité entre les politiques RSE de l'entreprise, de ses délégataires ou de ses mandants	Stratégiques et environnementaux	Pilotage

c. Les exemples de dispositifs de maîtrise des risques et préconisations de plans d'actions

▪ Exemples de dispositifs de réduction des risques et préconisations de plans d'actions

Risques du processus liés à la RSE	Exemples de dispositifs de maîtrise des risques
Formation inadéquate du personnel à communiquer sur les produits, les engagements sociétaux et sur la réduction des comportements à risque des clients	<p>PSI 1.5 - Marketing et Distribution - Sensibiliser les équipes marketing et les réseaux de distribution aux enjeux ESG liés aux produits et services et intégrer les messages clés de manière responsable dans les stratégies et les campagnes de communication.</p> <p>Exemples de thématiques de formation :</p> <p>PSI 1.3.2 - Conception des produits et services - Développer ou soutenir des projets d'éducation aux risques, à l'assurance et aux enjeux ESG.</p> <p>ISO 26000 : 6.7.9.2 - Aborder la consommation durable et l'utilisation efficiente des matières, de l'énergie et de l'eau.</p>
Non-respect des dispositions relatives à la protection des données personnelles des clients et au secret professionnel	<p>ISO 26000 : 6.7.7.2 - Limiter la collecte de données personnelles aux informations qui sont soit indispensables pour la fourniture des produits et services soit transmises avec le consentement éclairé et volontaire du consommateur.</p> <p>ISO 26000 : 6.7.7.2 - S'abstenir de divulguer, de rendre accessibles ou d'utiliser des données personnelles à des fins autres que celles spécifiées.</p>
Distribution de produits d'assurance superflus, doublons avec d'autres produits ; aux conditions d'exclusion non responsables	<p>* Respecter le devoir de conseil et la loyauté des pratiques induites par la protection du consommateur.</p>
Manque d'accessibilité des produits et services aux personnes vulnérables, voire non-conformité avec les réglementations en vigueur	<p>ISO 26000 : 6.3.7.2 - Discriminations et groupes vulnérables : prendre des dispositions raisonnables en matière d'accessibilité des locaux.</p> <p>ISO 26000 : 6.3.9.2 - Adapter les biens et services au pouvoir d'achat des pauvres.</p>
Méconnaissance des pratiques déontologiques, sociales et environnementales des intermédiaires	<p>ISO 26000 : 6.6.6 - Exercer de manière pertinente un devoir de vigilance et procéder à une surveillance des organisations avec lesquelles l'entreprise est en relation, de manière à empêcher que ne soient compromis ses engagements vis-à-vis de sa responsabilité sociétale.</p> <p>PSI 2.2 : assureurs, réassureurs et intermédiaires en assurance - Promouvoir l'adoption des principes de l'assurance responsable</p> <p>* Former les intermédiaires aux produits et services.</p>

COMPRENDRE

Processus métiers : marketing et distribution

Risques du processus liés à la RSE	Exemples de dispositifs de maîtrise des risques
Non-respect des engagements déontologiques de la profession et de la réglementation concernant le devoir d'information, de conseil et de mise en garde (code ass., code sécu., code mut.), conflit d'intérêts	<p>ISO 26000 : 6.7.3.2 - Fournir des informations complètes, précises, compréhensibles et comparables concernant tous les aspects importants relatifs aux produits et services, y compris financiers et produits d'investissement.</p> <p>ISO 26000 : 6.7.3.2 - Diffuser des contrats rédigés dans une langue claire, lisible et compréhensible.</p>
Inadéquation entre les modalités de suivi de la performance du personnel, les dispositifs d'incitation à la vente et l'intérêt des clients et de l'entreprise	* Mettre en œuvre le dispositif de protection de la clientèle présenté notamment en annexe du RCI (Rapport de Contrôle Interne) et le questionnaire annuel exigé par l'ACPR.
Absence de plan commercial de soutien aux produits à valeur ajoutée sociale et environnementale (IARD, santé, finance)	<p>* Promouvoir aussi les produits à valeur ajoutée sociale et environnementale afin qu'ils ne restent pas en portefeuille comme produits « alibis ».</p> <p>Prérequis : AFA 4.3 - Développer une offre de produits « ISR » et encourager leur commercialisation.</p>
Déploiement d'une campagne de communication tendant vers le green ou social washing ou dont les messages reproduisent des stéréotypes non-éthiques	ISO 26000 : 6.7.3.2 - Ne pas utiliser de texte, diffusion audio ou d'images qui perpétuent des stéréotypes en ce qui concerne par exemple le sexe, la religion, la race, l'invalidité ou les relations personnelles.
Conception d'offre négligeant les enjeux RSE ou les engagements de l'entreprise	* S'assurer dans le processus de sélection des offres à distribuer, de leur compatibilité avec les engagements internes de l'entreprise.
Incompatibilité entre les politiques RSE de l'entreprise, de ses délégataires ou de ses mandants	* S'assurer dans le processus de sélection des offres à distribuer de leur compatibilité avec les engagements internes de l'entreprise.

▪ Focus sur le transfert de risques de l'organisation vers l'assurance

Les entreprises d'assurance sont de plus en plus exposées au risque de réclamations multiples des clients relatives à un produit et, depuis peu, aux actions de groupes : manquement au devoir de conseil, à la protection des données personnelles des clients, méconnaissance des pratiques déontologiques... Cela implique une rigueur sans faille de la part des distributeurs de produits (assureurs, mutuelles), mais aussi des intermédiaires en assurance). Les contrats d'assurance de **Responsabilité Civile Professionnelle** (RCP) peuvent limiter les conséquences financières de telles actions : *garantie des conséquences pécuniaires de la responsabilité de l'assuré par suite des dommages causés aux tiers*. Certains contrats peuvent proposer la prise en charge des frais de communication engendrés par la gestion de crise mise en place pour préserver l'image de l'entreprise.

En cas de manquement à la réglementation sur l'intermédiation par la personne morale ou ses salariés, le contrat RCP pourra à nouveau être mis en œuvre et éventuellement le contrat Responsabilité Civile des Mandataires Sociaux (RCMS garantit les *conséquences pécuniaires de la responsabilité individuelle ou solidaire que les dirigeants peuvent encourir du fait d'une faute professionnelle, réelle ou alléguée, commise dans l'exercice de leurs fonctions*).

d. Illustrations concrètes :

- Questionnaire sur l'application des règles destinées à assurer la protection de la clientèle, ACP, 2013.
- L'enquête de l'ACP sur les contrats d'assurance liés aux téléphones portables, rapport annuel de l'ACP 2012, p. 102.
- Lancement du Label Qualité assurances & services par la Fédération des Garanties et assurances affinitaires, www.fg2a.com, 2013 ;

COMPRENDRE

Processus métiers : marketing et distribution

- Directive concernant les services de paiement au sein du marché intérieur, 01/11/2009
- *Les consommateurs et leurs assurances*, enquête CLCV, septembre 2012 ; <http://www.argusdelassurance.com>
- *Les limites et les contraintes des obligations d'information et de conseil en assurance : point de vue de J. Kullmann*, Lettre Assurer n° 189 (25/04/2012), www.ffsa.fr

e. Indicateurs

Global Reporting Initiative - G4 : LIGNES DIRECTRICES POUR LE REPORTING DÉVELOPPEMENT DURABLE Éléments généraux d'information et principaux indicateurs
<p>Éléments généraux d'information</p> <p>RÉMUNÉRATION ET INCITATIONS : G4-51 à G4-55</p> <p>Principaux indicateurs</p> <p>Impacts économiques indirects G4-EC8 : impacts économiques indirects substantiels, y compris importance de ces impacts</p> <p>Étiquetage des produits et services G4-PR3 : type d'information sur les produits et services et leur étiquetage exigé par les procédures de l'organisation et pourcentage des catégories importantes de produits et de services soumises à ces exigences en matière d'information G4-pr4 : nombre total d'incidents de non-respect des réglementations et codes volontaires concernant l'information sur les produits et services et leur étiquetage, par type de résultat G4-PR5 : résultats des enquêtes de satisfaction client G4-PR6 : vente de produits interdits ou controversés</p> <p>Communication marketing G4-PR7 : nombre total d'incidents de non-respect des réglementations et codes volontaires relatifs à la communication marketing, y compris la publicité, la promotion et les parrainages, par type de résultat</p> <p>Conformité G4-PR9 : montant des amendes substantielles reçues pour non-respect des lois et réglementations concernant la mise à disposition et l'utilisation de produits et de services</p> <p>Local Communities FS13: access points in low-populated or economically disadvantaged areas by type FS14: initiatives to improve access to financial services for disadvantaged people</p>
EFFAS - DVFA : KPIs for ESG : A Guideline for the integration of ESG into Financial Analysis and Corporate Valuation. Version 3.0 (2010) ²⁶
<p>Customer Satisfaction V06-01 II: Percentage of total customers surveyed comprising satisfied customers</p>

²⁶ EFFAS - DVFA: KPIs for ESG: A Guideline for the integration of ESG into Financial Analysis and Corporate Valuation. Version 3.0 (2010) – Document disponible uniquement en anglais.

3. GESTION DES SINISTRES ET PRESTATIONS DE SANTÉ²⁷

a. Les enjeux RSE

- Les enjeux RSE à travers les référentiels

Référentiels/ principes RSE	Thématiques/Enjeux
Norme ISO 26000	<p>6.3 Droits de l'Homme 6.3.5 Prévention de la complicité</p> <p>6.4 Relations et conditions de travail 6.4.6 Santé et Sécurité au travail</p> <p>6.5 L'environnement 6.5.3 Prévention de la pollution</p> <p>6.6 Loyauté des pratiques 6.6.3 Lutte contre la corruption 6.6.6 Promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur</p> <p>6.7 Questions relatives aux consommateurs 6.7.3 Pratiques loyales en matière de commercialisation, d'informations et de contrats</p>
Principes pour l'Assurance Responsable (PSI)	<p>1. Nous intégrerons dans nos prises de décision les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance pertinents pour les métiers de l'Assurance 1.4.2 Gestion des sinistres : intégrer les enjeux RSE dans les processus d'indemnisation, de réparation ou tout autre service rendu aux sinistrés</p> <p>2. Nous collaborerons avec nos clients et nos partenaires pour les sensibiliser aux enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance, et les inciter à mieux maîtriser les risques et à développer des solutions concrètes</p>
Charte développement durable de l'AFA	<p>II. Contribuer à la lutte contre le changement climatique, ses conséquences et plus généralement à la préservation de l'environnement 2.2. Promouvoir des mesures d'atténuation par le développement de produits d'assurance à valeur ajoutée environnementale et sensibiliser nos assurés et les autres parties prenantes à adopter des comportements écologiques vertueux.</p> <p>III. Accompagner le développement économique, participer à la réduction des vulnérabilités sociales et contribuer à une protection sociale durable 3.1. Assurer une veille sur la recherche technologique et scientifique et développer des produits adaptés et de nouveaux services ; jouer, lorsque nécessaire, un rôle d'alerte 3.4 Promouvoir l'adoption de comportements responsables par la sensibilisation et la prévention des comportements à risque</p> <p>V. Développer leur fonctionnement dans un cadre environnemental et social responsable 5.2 Des critères de développement durable dans la procédure de sélection et d'accompagnement des fournisseurs 5.3 Inciter les acteurs de la chaîne à une démarche de développement durable (du produit jusqu'à l'expertise et la réparation, réseaux...)</p>

²⁷ Les enjeux et risques liés à l'achat de prestations et aux relations avec les acteurs de la gestion de sinistres sont traités dans le processus « Achats et approvisionnements ».

COMPRENDRE

Processus métiers : gestion des sinistres et prestations de santé

▪ **La mise en perspective de ces enjeux et les principaux points d'attention**

C'est lors de la réalisation de l'événement pour lequel un contrat a été souscrit que l'activité de l'assureur est particulièrement concrète pour l'assuré (ex. survenance d'un sinistre). Le règlement des prestations est très encadré par les contrats, les règles déontologiques et des conventions entre assureurs. De manière générale, **la confiance des assurés repose sur la démonstration de la déontologie, de la transparence et de l'équilibre des intérêts entre les acteurs de la gestion des prestations, en assurance de biens comme en assurance de personnes** (par exemple, la question de la radiation des victimes de dégâts des eaux non responsables répétitifs ou la recherche de bénéficiaires et contrats en déshérence en assurance-vie).

Concernant le règlement lui-même, il se fait soit en valeur soit en nature. Ce dernier est plus impliquant pour l'assureur qui prend la responsabilité du donneur d'ordre. La question des **critères, notamment sociaux et environnementaux** de réalisation de la prestation se pose (cf. processus Achats et Approvisionnement). Un équilibre est recherché afin que la remise en état permette un maintien du patrimoine sans augmenter la valeur du bien résultant, par exemple de l'amélioration de l'efficacité énergétique du bâtiment (l'assureur gère un aléa et n'a pas vocation à générer des opportunités).

Enfin, lors de la gestion des sinistres une attention particulière est portée sur la détection des fraudes, des tentatives de détournement et du financement du terrorisme (fraude à l'assurance : aggravation frauduleuse du montant des dommages, sinistres fictifs, associations terroristes bénéficiaires de contrats...).

b. Les risques identifiés liés à la RSE

Risques du processus liés à la RSE	Typologie IFACI (Niveau 1 et 2)	
	Niveau 1	Niveau 2
Conflit d'intérêts (ou entente) entre les experts, l'assureur et les différents intervenants	Opérationnels	Clients/tiers, produits et pratiques commerciales
Non-respect des engagements déontologiques de la profession et de la réglementation concernant le devoir d'information, de conseil et de mise en garde (code ass., code sécu., code mut.), conflit d'intérêts	Opérationnels	Clients/tiers, produits et pratiques commerciales
Fraude, détournement de fonds, blanchiment	Opérationnels	Fraude interne
Non-respect des dispositifs AGIRA sur les contrats d'assurance vie non réclamés et non anticipation des mesures à prendre pour améliorer la recherche des ayants droit sur ces contrats	Opérationnels	Clients/tiers, produits et pratiques commerciales
Non-respect des dispositions relatives à la protection des données personnelles des clients et au secret professionnel	Opérationnels	Clients/tiers, produits et pratiques commerciales
Mise en cause à moyen/long terme sur les conséquences sanitaires/environnementales des prestations fournies pour indemnisation	Stratégiques et environnementaux	Législatif, réglementaire et judiciaire

COMPRENDRE

Processus métiers : gestion des sinistres et prestations de santé

c. Les exemples de dispositifs de maîtrise des risques et préconisations de plans d'actions

▪ Exemples des dispositifs de réduction des risques et préconisations de plans d'actions

Risques du processus liés à la RSE	Exemples de dispositifs de maîtrise des risques
Conflit d'intérêts (ou entente) entre les experts, l'assureur et les différents intervenants	ISO 26000 : 6.6.3 - Identifier les risques de corruption, mettre en œuvre et maintenir une politique et des pratiques qui luttent contre la corruption.
Non-respect des engagements déontologiques de la profession et de la réglementation concernant le devoir d'information, de conseil et de mise en garde (code ass., code sécu., code mut.), conflit d'intérêts	ISO 26000 : 6.7.2 - Respecter le besoin légitime des clients à être informés, à faire des choix. ISO 26000 : 6.7.6 - Faire clairement connaître aux consommateurs le moyen d'accéder aux services après-vente et assistance ainsi qu'aux mécanismes de règlement des litiges et de réparation.
Fraude, détournement de fonds, blanchiment	ISO 26000 : 6.6.3 - Identifier les risques de corruption, mettre en œuvre et maintenir une politique et des pratiques qui luttent contre la corruption. ISO 26000 : 6.6.3 - Encourager ses employés, partenaires et fournisseurs à rendre compte des violations de la politique de l'organisation et de tout traitement ayant un aspect non éthique et déloyal en adoptant des mécanismes permettant de rendre compte et d'assurer un suivi sans crainte de mesures de rétorsion.
Non-respect des dispositifs AGIRA sur les contrats d'assurance vie non réclamés et non anticipation des mesures à prendre pour améliorer la recherche des ayants droit sur ces contrats	* Identifier les processus de respect des engagements réglementaires (ex engagements déontologiques de l'AFA)
Non-respect des dispositions relatives à la protection des données personnelles des clients et au secret professionnel	ISO 26000 : 6.7.7.2 - S'abstenir de divulguer, de rendre accessibles ou d'utiliser des données personnelles à des fins autres que celles spécifiées (...).
Mise en cause à moyen-long terme sur les conséquences sanitaires et environnementales des prestations fournies pour indemnisation	ISO 26000 : 6.6.6.2 - Intégrer des critères éthiques, sociaux, environnementaux et relatifs à l'égalité entre hommes et femmes, de même que la santé et la sécurité, dans les politiques et pratiques d'achat, de distribution et de passation de contrats afin d'en améliorer la compatibilité avec les objectifs de la responsabilité sociétale. (Exemple pour l'assurance : utilisation de composants intégrant des nanoparticules, des solvants). ISO 26000 : 6.7.5.2 - Proposer aux consommateurs des produits et des services bénéfiques d'un point de vue sociétal et environnemental en tenant compte du cycle de vie complet et réduire les effets néfastes sur la société et l'environnement. PSI 1.4.2 - Gestion des sinistres - Intégrer les enjeux ESG dans les processus d'indemnisation, de réparation ou tout autre service rendu aux sinistrés.

▪ Focus sur le transfert de risques de l'organisation vers l'assurance

Les entreprises d'assurance sont de plus en plus exposées à des réclamations multiples des clients relatives à un même produit (sériel) et depuis peu aux *actions de groupe (class actions)* à l'américaine : conséquence sur un tiers d'une faute, erreur ou omission sur la réglementation, les engagements déontologiques, le dispositif AGIRA, les dispositions relatives à la protection des données personnelles.

COMPRENDRE

Processus métiers : gestion des sinistres et prestations de santé

Les contrats d'assurance de **Responsabilité Civile Professionnelle** (RCP) peuvent limiter les conséquences financières de telles actions : *garantie des conséquences pécuniaires de la responsabilité de l'assuré par suite des dommages causés aux tiers*.

Certains contrats peuvent également prendre en charge les frais de communication engendrés par une cellule de gestion de crise mise en place pour préserver l'image de l'entreprise.

La fraude à l'assurance des clients n'est pas couverte, cependant la fraude interne commise par un préposé dans le cadre de la gestion d'un sinistre peut être prise en charge par un contrat d'assurance **fraude** si le souscripteur a subi des préjudices sur ces biens propres.

d. Illustrations concrètes

- *Emerging risks initiative-position paper*, CRO Forum, November 2010 (Nanotechnology, 2010 ; Endocrine disruptors, 2012)
- *Avis du CCSF sur les dégâts des eaux dans le cadre des assurances multirisques habitation (MRH)*, 03/06/2008
- *Les députés prennent la mesure des enjeux de la déshérence*, l'Agefi Actifs, 22/11/2013

e. Indicateurs

Global Reporting Initiative - G4 : LIGNES DIRECTRICES POUR LE REPORTING DÉVELOPPEMENT DURABLE Éléments généraux d'information et principaux indicateurs
<p>Performance économique G4-EC1 : Valeur économique directe créée et distribuée</p>
<p>Impacts économiques indirects G4-EC8 : Impacts économiques indirects substantiels, y compris importance de ces impacts</p>
<p>Pratiques d'achat G4-EC9 : Part des dépenses réalisées avec les fournisseurs locaux sur les principaux sites opérationnels</p>
<p>Évaluation environnementale des fournisseurs G4-EN32 : Pourcentage de nouveaux fournisseurs contrôlés à l'aide de critères environnementaux</p>
<p>Évaluation des pratiques en matière d'emploi chez les fournisseurs G4-LA14 : Pourcentage de nouveaux fournisseurs contrôlés à l'aide de critères relatifs aux pratiques en matière d'emploi</p>
<p>Évaluation des impacts des fournisseurs sur la société G4-SO9 : Pourcentage de nouveaux fournisseurs contrôlés à l'aide de critères relatifs aux impacts sur la société</p>

COMPRENDRE

Processus métiers : gestion des sinistres et prestations de santé

4. GESTION DES CONTRATS

a. Les enjeux RSE

- Les enjeux RSE à travers les référentiels

Référentiels/ principes RSE	Thématiques/Enjeux
Norme ISO 26000	<p>6.6 Loyauté des pratiques</p> <p>6.6.3 Lutte contre la corruption</p> <p>6.7 Questions relatives aux consommateurs</p> <p>6.7.6 Service après-vente, assistance et résolution des réclamations et litiges pour les consommateurs</p> <p>6.7.8 Accès aux services essentiels</p> <p>6.7.9 Education et sensibilisation</p>
Principes pour l'Assurance Responsable (PSI)	<p>1. Nous intégrerons dans nos prises de décision les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance pertinents pour les métiers de l'Assurance</p> <p>1.5 Distribution et Marketing</p> <p>2. Nous collaborerons avec nos clients et nos partenaires pour les sensibiliser aux enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance, et les inciter à mieux maîtriser les risques et à développer des solutions concrètes.</p>
Charte développement durable de l'AFA	<p>V. Développer leur fonctionnement dans un cadre environnemental et social responsable</p> <p>5.3 Inciter les acteurs de la chaîne à une démarche de développement durable (du produit jusqu'à l'expertise et la réparation, réseaux...)</p>

- La mise en perspective de ces enjeux et les principaux points d'attention

Dans la gestion des contrats se poursuit l'effort exigé en termes de qualité de **l'information aux assurés (lisibilité, transparence)**. En retour, c'est également pour **l'organisme d'assurance** une activité qui permet de suivre au mieux la situation de **ses** clients et de prévenir certaines situations à risques, financiers notamment.

La **révision du portefeuille** de clients ne devrait pas se faire au détriment des **populations fragiles** sans recherche de solutions alternatives afin de ne pas accentuer leur vulnérabilité. La profession a déjà pris des engagements en matière d'accompagnement des difficultés de paiement²⁸.

Enfin, lors de la gestion des contrats une attention particulière est portée sur la détection des **fraudes et des tentatives de détournement ou de blanchiment** d'argent (modification frauduleuse de clauses bénéficiaires, fraude au rachat d'assurance-vie avec usurpation d'identité, versements ultérieurs de fonds illicites).

²⁸ Recueil des engagements à caractère déontologique des entreprises d'assurance membres de la FFSA ou du GEMA, AFA, 12/01/2015, page 9 et guide ORSE banque page 24 sur la « non-discrimination », « l'inclusion financière » à destination des populations atypiques ou vulnérables et « l'éducation financière »

b. Les risques identifiés liés à la RSE

Risques du processus liés à la RSE	Typologie IFACI (Niveau 1 et 2)	
	Niveau 1	Niveau 2
Non-respect du devoir d'information, de conseil et de mise en garde (engagements déontologiques de la profession et réglementation ²⁹)	Opérationnels	Clients/tiers, produits et pratiques commerciales
Fraude externe/détournement de fonds/blanchiment	Opérationnels	Fraude externe
Absence d'identification ou identification tardive d'une dégradation de la situation des clients/adhérents/sociétaires et défaut d'accompagnement facilitant le maintien dans l'assurance (même chez un autre assureur)	Opérationnels	Clients/tiers, produits et pratiques commerciales

c. Les exemples de dispositifs de maîtrise des risques et préconisations de plans d'actions

▪ Exemples de dispositifs de réduction des risques et préconisations de plans d'actions

Risques du processus liés à la RSE	Exemples de dispositifs de maîtrise des risques
Non-respect du devoir d'information, de conseil et de mise en garde (engagements déontologiques de la profession et réglementation)	<p>ISO 26000 : 6.7.3.2 - Fournir des informations complètes, précises, compréhensibles et comparables concernant tous les aspects importants relatifs aux produits et services, y compris financiers et produits d'investissement.</p> <p>ISO 26000 : 6.7.3.2 - Diffuser des contrats rédigés dans une langue claire, lisible et compréhensible.</p> <p>PSI 1.5 : marketing et distribution - S'assurer que les garanties, les avantages et le prix des produits et services proposés sont adaptés, clairement expliqués et bien compris des assurés.</p> <p>PSI 2.1 : clients et fournisseurs - Intégrer des critères ESG dans les appels d'offre et les processus de sélection des fournisseurs.</p> <p>PSI 2.2 : assureur, réassureur et intermédiaire en assurance - Soutenir l'introduction des enjeux ESG dans les formations professionnelles et les normes déontologiques propres aux métiers de l'assurance.</p> <p>* Mettre en place des systèmes de médiation transparents en cas de litige et conformes aux protocoles disponibles³⁰</p>
Fraude, détournement de fonds, blanchiment	<p>ISO 26000 : 6.6.3.2 - Etablir et conserver un système efficace de lutte contre la corruption.</p> <p>ISO 26000 : 6.6.3.2 - Sensibiliser les employés, représentants, sous-traitants et fournisseurs en matière de corruption et sur la façon de lutter contre elle.</p> <p>* Former les intermédiaires à la détection de fraude, détournement de fonds et blanchiment sur produits et services</p> <p>* Sélectionner et contrôler les intermédiaires en regard de leur vigilance sur les enjeux RSE en plus des critères sur la gestion des risques imposée par Solvabilité II.</p>

²⁹ Recueil des engagements à caractère déontologique des entreprises d'assurance membres de la FFSA ou du GEMA, AFA, 12/01/2015

³⁰ La transposition de la directive « directive ADR. » concernant « la résolution, par des moyens extrajudiciaires, des litiges entre professionnels et consommateurs résultant de contrats de vente de marchandises ou de fourniture de services. » finalisée avec la publication de l'ordonnance du 21/08/2015.

<http://clubdesmediateurs.fr/wp-content/uploads/2015/02/Ordonnance-2015-rég.litiges-de-consommation.pdf>

Risques du processus liés à la RSE	Exemples de dispositifs de maîtrise des risques
Absence d'identification ou identification tardive d'une dégradation de la situation des clients et défaut d'accompagnement facilitant le maintien dans l'assurance (même chez un autre assureur)	<p>ISO 26000 : 6.7.9.1 - Les initiatives en matière d'éducation et de sensibilisation permettent aux consommateurs d'être bien informés, conscients de leurs droits et de leurs responsabilités, (...) ainsi que de pouvoir prendre des décisions d'achats en connaissance de cause et de consommer de manière responsable (...).</p> <p>ISO 26000 : 6.7.8.2 - Ne pas interrompre la fourniture de services essentiels pour non-paiement sans donner au consommateur ou groupe de consommateurs la possibilité de trouver des délais raisonnables pour procéder au paiement.</p> <p>* <i>Favoriser la compréhension des enjeux de l'assurance et les risques de la non-assurance aux usagers.</i></p> <p>* <i>Informar le client sur les assurances obligatoires, les avantages de l'assurance et les solutions spécifiques pour les « malusés ».</i></p>

▪ **Focus sur le transfert de risques de l'organisation vers l'assurance**

Le manquement au devoir d'information, de conseil, de mise en garde qui induit une réclamation d'un client peut être couvert par le contrat d'assurance de **Responsabilité Civile Professionnelle** (RCP) qui garantit des conséquences pécuniaires de la responsabilité de l'assuré par suite des dommages causés aux tiers.

Le contrat d'assurance **fraude** garantit le préjudice subi par l'assuré à la suite d'une fraude portant sur les biens assurés, commise par tout moyen ou support y compris informatique, par un ou plusieurs préposés, et/ou par un ou plusieurs tiers, agissant avec ou sans collusion (exemple : un collaborateur se nomme bénéficiaire d'un contrat d'assurance vie d'un de ses clients, les ayants-droit réclament les sommes détournées).

d. Illustrations concrètes

- *Le contrôle du respect des règles de protection de la clientèle : la commercialisation des produits complexes en support des contrats d'assurance vie en unités de compte. Rapport annuel de l'ACP, 2012, pp. 99-102*
- *3^{ème} Directive anti-blanchiment 2005/60/CE du 26 octobre 2005 qui demande une analyse selon 4 axes : client, produit, opération, canal de distribution -*
- *Le COSO 2013 intègre dans son évaluation des risques le risque de fraude. Co-publié par l'IFACI et PricewaterhouseCoopers*
- *« L'audit interne doit évaluer la possibilité de fraude et la manière dont ce risque est géré par l'organisation ». Cf. Le référentiel international de l'audit interne de l'IFACI*

e. Indicateurs

Global Reporting Initiative - G4 : LIGNES DIRECTRICES POUR LE REPORTING DÉVELOPPEMENT DURABLE
Éléments généraux d'information et principaux indicateurs³¹

Étiquetage des produits et services

G4-PR4 : nombre total d'incidents de non-respect des réglementations et codes volontaires concernant l'information sur les produits et services et leur étiquetage, par type de résultat

Étiquetage des produits et services

G4-PR6 : vente de produits interdits ou controversés

³¹ Quelques indicateurs complémentaires sur les risques de fraude sont disponibles dans les outils de l'IFACI : www.ifaci.com/bibliotheque/bibliotheque-en-ligne-telecharger-la-documentation-professionnelle/referentiel-international-de-l-audit-interne/acces-thematique/fraude-195.html

5. RECLAMATION ET MEDIATION

a. Les enjeux RSE

- Les enjeux RSE à travers les référentiels

Référentiels/ principes RSE	Thématiques/Enjeux
Norme ISO 26000	6.6 Loyauté des pratiques 6.7 Questions relatives aux consommateurs 6.7.6 Service après-vente, assistance et résolution des réclamations et litiges pour les consommateurs 6.7.8 Accès aux services essentiels 6.7.9 Education et sensibilisation
Principes pour l'Assurance Responsable (PSI)	Principe 1 : marketing et distribution S'assurer que les garanties, les avantages et le prix des produits et services proposés, sont adaptés, clairement expliqués et bien compris des assurés Principe 1 : gestions de sinistre Intégrer les enjeux ESG dans les processus d'indemnisation, de réparations ou tout autre service rendu aux sinistrés

- La mise en perspective de ces enjeux et les principaux points d'attention

Il s'agit là d'un autre sujet majeur, d'autant que le **nombre de réclamations et contentieux tend à s'accroître sur la gestion des sinistres et sur la gestion des contrats.**

Afin de s'en prémunir, il convient d'agir à trois niveaux :

- la prévention - exemples : détection précoce des insatisfactions, formation des vendeurs et des gestionnaires, informations et documentation suffisamment claires pour les assurés
- le traitement efficace des réclamations - exemples : clarté et simplicité des procédures de réclamation pour l'assuré, respect des engagements de qualité de service
- la capitalisation sur les réclamations reçues pour améliorer la qualité du service - exemples : détection des erreurs humaines et des dysfonctionnements révélés par les réclamations et amélioration du service et mise à jour des bases incidents internes.

b. Les risques identifiés liés à la RSE

Risques du processus liés à la RSE	Typologie IFACI (Niveau 1 et 2)	
	Niveau 1	Niveau 2
Non-respect des engagements déontologiques de la profession et de la réglementation concernant la protection de la clientèle dont le devoir d'information, de conseil et de mise en garde (code ass., code sécu., code mut.), le maintien des droits³²	Opérationnels	Clients/tiers, produits et pratiques commerciales

³² Par exemple : recueil des engagements à caractère déontologique des entreprises d'assurance membres de la FFSA ou du GEMA, AFA, 12/01/2015

Risques du processus liés à la RSE	Typologie IFACI (Niveau 1 et 2)	
	Niveau 1	Niveau 2
Défaut d'anticipation de la croissance des réclamations, celle-ci pouvant être liée à des facteurs externes (ex : évolution de la sinistralité) ou internes (ex : développement d'une offre peu lisible ou favorisant les motifs de réclamations)	Opérationnels	Exécution, livraison et gestion des processus

c. Les exemples de dispositifs de maîtrise des risques et préconisations de plans d'actions

▪ Exemples de dispositifs de réduction des risques et préconisations de plans d'actions

Risques du processus liés à la RSE	Exemples de dispositifs de maîtrise des risques
Non-respect des engagements déontologiques de la profession et de la réglementation concernant la protection de la clientèle dont le devoir d'information, de conseil et de mise en garde (code ass., code sécu., code mut.), le maintien des droits	<p>L'article L112-2 du Code de l'Assurance fait obligation à l'assureur de préciser au preneur d'assurance les modalités d'examen des réclamations ainsi que l'existence de l'instance chargée de cet examen et à laquelle il appartiendra, en cas de persistance du conflit, de communiquer au requérant les coordonnées du médiateur.</p> <p>ISO 26000 : 6.7.9.2 - Aborder avec le consommateur les informations relatives à la législation et aux réglementations appropriées, moyens d'obtenir réparation et agences et organisations de protection des consommateurs.</p> <p>* <i>Se conformer aux « Recommandations sur le traitement des réclamations » de l'ACPR.</i></p>
Défaut d'anticipation de la croissance des réclamations, celle-ci pouvant être liée à des facteurs externes (ex : évolution de la sinistralité) ou internes (ex : développement d'une offre peu lisible ou favorisant les motifs de réclamations)	<p>ISO 26000 : 6.7.6.2 - Traiter les réclamations et améliorer les pratiques en réponse aux réclamations.</p> <p>* <i>Exploiter le traitement des réclamations afin de renforcer la maîtrise des risques opérationnels (notamment du risque de non-conformité aux règles de protection de la clientèle).</i></p> <p>* <i>Réaliser un bilan qualitatif et quantitatif de la gestion des réclamations (exemples : coût global du dispositif, satisfaction du client concerné ...).</i></p>

▪ Focus sur le transfert de risques de l'organisation vers l'assurance

Le non-respect des engagements déontologiques et de la réglementation concernant le devoir d'information, de conseil, de mise en garde peut entraîner des réclamations des clients. Le contrat d'assurance de **Responsabilité Civile Professionnelle** (RCP) garantit des conséquences pécuniaires de la responsabilité de l'assuré par suite des dommages causés aux tiers.

d. Illustrations concrètes

- Rapport annuel du médiateur du GEMA et de la FFSA
- Rapport annuel de l'ACPR
- Rapport annuel du CTIP
- Questionnaire protection de la clientèle incluant les informations relatives au dispositif de traitement des réclamations
- Recommandation ACPR 2011-R-05 du 15/12/2011

COMPRENDRE

Processus métiers : réclamation et médiation

- Orientation sur le traitement des réclamations par les entreprises d'assurance EIOPA 2102, notamment Orientations n° 6, 7
- Engagement déontologique n°1 de l'AFA du 12/01/2015
- La transposition de la directive « directive ADR. » concernant « la résolution, par des moyens extrajudiciaires, des litiges entre professionnels et consommateurs résultant de contrats de vente de marchandises ou de fourniture de services. » finalisée avec la publication de l'ordonnance du 21/08/2015.
<http://clubdesmediateurs.fr/wp-content/uploads/2015/02/Ordonnance-2015-rég.litiges-de-consommation.pdf>

e. Indicateurs

Global Reporting Initiative - G4 : LIGNES DIRECTRICES POUR LE REPORTING DÉVELOPPEMENT DURABLE Éléments généraux d'information et principaux indicateurs
<p>Étiquetage des produits et services G4-PR4 : nombre total d'incidents de non-respect des réglementations et codes volontaires concernant l'information sur les produits et services et leur étiquetage, par type de résultat</p>
<p>Communication marketing G4-PR7 : nombre total d'incidents de non-respect des réglementations et codes volontaires relatifs à la communication marketing, y compris la publicité, la promotion et les parrainages, par type de résultat</p>
<p>Conformité G4-PR9 : montant des amendes substantielles reçues pour non-respect des lois et réglementations concernant la mise à disposition et l'utilisation de produits et de services</p>
<p>Vie privée des clients G4-PR8 : nombre total de plaintes fondées pour atteinte à la vie privée et pour la perte de données des clients</p>
<p>Local Communities FS13: access points in low-populated or economically disadvantaged areas by type FS14: initiatives to improve access to financial services for disadvantaged people</p>

6. GESTION FINANCIERE

a. Les enjeux RSE

- Les enjeux RSE à travers les référentiels

Référentiels/ principes RSE	Thématiques/Enjeux
Norme ISO 26000	6.5 L'environnement 6.5.3 Prévention de la pollution 6.5.4 Utilisation durable des ressources 6.5.5 Atténuation des changements climatiques et adaptation 6.6 Loyauté des pratiques 6.6.3 Lutte contre la corruption 6.6.6 Promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur 6.7 Questions relatives aux consommateurs 6.7.3 Pratiques loyales en matière de commercialisation, d'information et de contrats 6.8 Communautés et développement local 6.8.5 Création d'emplois et développement des compétences 6.8.7 Création de richesses et de revenus
Principes pour l'Assurance Responsable (PSI)	1. Nous intégrerons dans nos prises de décision les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance pertinents pour les métiers de l'Assurance. 1.6.1 Gestion d'actifs - Intégrer les critères ESG dans les processus de décision en matière d'investissements et les pratiques actionnariales (par exemple, en appliquant les Principes pour l'Investissement Responsable (PRI)).
Charte développement durable de l'AFA	IV. Favoriser une politique d'investissements responsables 4.1 Indiquer si et comment les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance sont pris en compte dans la gestion d'actifs. 4.3 Développer une offre de produits « ISR » et encourager leur commercialisation. 4.4 Favoriser le développement économique, en particulier par le financement des PME et des infrastructures.

- La mise en perspective de ces enjeux et les principaux points d'attention

Cette fiche se concentre sur la gestion d'actifs pour compte propre et pour compte de tiers.

L'Association française de l'assurance (AFA) rappelle dans sa charte l'enjeu d'intégration des défis présents et futurs dans la politique de gestion des actifs : « *Intermédiaire financier, la Profession de l'assurance fonde sa politique de gestion d'actifs sur l'impératif de sécurité à long terme. Confiante dans l'apport sur le long terme des analyses ISR, la Profession de l'assurance souhaite orienter dans la mesure du possible ses investissements dans des **actifs responsables** et/ou dans des domaines susceptibles de permettre à la société de relever les grands défis actuels. De même, la Profession entend favoriser la souscription des assurés dans ce domaine* ».

Cette déclaration englobe l'intégration de critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans la sélection des supports d'investissement et l'investissement sur les territoires pour soutenir le développement économique et l'emploi local.

COMPRENDRE

Processus métiers : gestion financière

L'intégration de critères ESG a une double valeur puisqu'elle permet à la fois de mieux maîtriser les risques liés aux actifs gérés sur toute la chaîne de valeur et d'**orienter les pratiques d'autres secteurs**, compte tenu du volume des actifs gérés (exemple : choix des projets, activisme actionnarial...).

Par ailleurs, une approche de gestion prudente des actifs est encouragée par la Directive Solvabilité II (cf. « le principe de personne prudente » – Article 132). Dès lors, se pose la question de l'équilibre entre :

- performances financière et extra-financière
- contraintes de court et de long terme.

Le secteur de l'assurance est un acteur important pour participer aux financements d'investissement long terme (infrastructures du pays, transition énergétique, allongement de la vie...) mais est soumis à des évolutions réglementaires en matière de gestion des fonds propres, notamment de prise en compte de valeur marché, qui incitent à un pilotage de court terme.

b. Les risques identifiés liés à la RSE

Risques du processus liés à la RSE	Typologie IFACI (Niveau 1 et 2)	
	Niveau 1	Niveau 2
Conflit d'intérêts, fraude, détournement de fonds ou d'informations à des fins personnelles	Opérationnels	Fraude
Financement de projets ou d'entreprises aux pratiques environnementales, sociales et de gouvernance répréhensibles	Stratégiques et environnementaux	Législatifs, réglementaires et judiciaires
Erreur de valorisation des actifs sous mandats, (en particulier pour les titres non cotés ou complexes et par sous-évaluation des critères ESG comme le dommage environnemental ou les pratiques sociales non éthiques)		
Obsolescence ou non-respect de la politique de droits de vote, au regard des engagements RSE de l'entreprise		
Non-respect des règles de déontologie en matière de gestion financière (par exemple, concernant la gestion fiscale)		
Défaut d'anticipation des risques liés à la réglementation (environnementale, sociale, immobilière...)	Stratégiques et environnementaux	Législatifs, réglementaires et judiciaires

c. Les exemples de dispositifs de maîtrise des risques et préconisations de plans d'actions

▪ Exemples de dispositifs de réduction des risques et préconisations de plans d'actions

Risques du processus liés à la RSE	Exemples de dispositifs de maîtrise des risques
Conflit d'intérêts, fraude, détournement de fonds ou d'informations à des fins personnelles	<p>Dans le cas d'activité de gestion d'actifs, mettre en place le cas échéant la fonction de responsable de conformité des services d'investissements (cf. règlement général de l'AMF – RCSI, RCCI, fonctions réglementaires)</p> <ul style="list-style-type: none"> * <i>S'assurer de l'existence d'un code de déontologie (signé par les gérants).</i> * <i>Contrôler les principaux contreparties/délégués de gestion les plus utilisés.</i> * <i>Mettre en place un dispositif de déclaration d'intérêt et vérifier l'établissement d'une liste annuelle des conflits d'intérêts potentiels et avérés</i> * <i>Contrôler les cadeaux et les invitations dans le cadre de la revue du code de déontologie et des transactions personnelles.</i>

COMPRENDRE

Processus métiers : gestion financière

Risques du processus liés à la RSE	Exemples de dispositifs de maîtrise des risques
Financement de projets ou d'entreprises aux pratiques environnementales, sociales et de gouvernance répréhensibles	<p>PSI 1.6.1 - Gestion d'actifs - Intégrer les critères ESG dans les processus de décision en matière d'investissements et les pratiques actionnariales.</p> <p>Signer et respecter les Principes pour l'Investissement Responsable, pour mémoire :</p> <ul style="list-style-type: none"> > Nous prendrons en compte les questions ESG dans les processus d'analyse et de décision en matière d'investissements. > Nous serons des investisseurs actifs et prendrons en compte les questions ESG dans nos politiques et pratiques d'actionnaires. > Nous demanderons aux entités dans lesquelles nous investissons, de publier des informations appropriées sur les questions ESG. > Nous favoriserons l'acceptation et l'application des Principes auprès des acteurs de la gestion d'actifs. > Nous travaillerons ensemble pour accroître notre efficacité dans l'application des Principes. > Nous rendrons compte individuellement de nos activités et de nos progrès dans l'application des Principes. <p>NB : des exemples d'actions sont donnés dans le document officiel pour chaque principe.</p> <p>* Définir des politiques sectorielles pour orienter les investissements et contrôler leur respect.</p> <p>* Evaluer et réduire l'empreinte carbone des portefeuilles.</p>
Erreur de valorisation des actifs sous mandats (en particulier pour les titres non cotés ou complexes et par sous-évaluation des critères ESG comme le dommage environnemental ou les pratiques sociales non éthiques)	<p>* Analyser globalement les actifs, intégrant les risques environnementaux, sociaux ou de gouvernance (ESG).</p>
Obsolescence ou non-respect de la politique de droits de vote, au regard des engagements RSE de l'entreprise	<p>ISO 26000 : 6.6.6.2 - Exercer de manière pertinente un devoir de vigilance et procéder à une surveillance des organisations avec lesquelles l'entreprise est en relation, de manière à empêcher que ne soient compromis les engagements de l'organisation vis-à-vis de la responsabilité sociétale.</p> <p>* S'assurer de la mise à jour des analyses des enjeux RSE par secteur et domaine dans les politiques de vote.</p> <p>* S'assurer du respect de la politique de droits de vote aux AG et de la bonne transmission des consignes de vote pour les actions de la gestion conseillée.</p>
Non-respect des règles de déontologie en matière de gestion financière (par exemple, concernant la gestion fiscale).	<p>* Définir et mettre en place une politique d'investissement encadrant les pratiques d'optimisation fiscale (recours non justifié aux paradis fiscaux).³³</p> <p>* Réduire l'investissement dans des outils spéculatifs.</p> <p>* Intégrer les engagements en matière d'investissement responsable dans les mandats de gestion, les procédures de contrôle, les indicateurs de performance et les régimes d'incitation.</p>
Défaut d'anticipation des risques liés à la réglementation (environnementale, sociale, immobilière...)	<p>* S'assurer du respect des dispositions légales et réglementaires.</p> <p>* S'assurer qu'il existe une veille réglementaire.</p> <p>* Contrôler la formation suffisante des équipes.</p>

³³ Se référer aux documents de l'OCDE et Transparency International cités dans la partie **Illustrations concrètes** de cette fiche

▪ **Focus sur le transfert de risques de l'organisation vers l'assurance**

Une fraude interne commise par un collaborateur seul ou avec collusion d'un tiers peut être prise en charge par un contrat d'assurance **fraude** (*exemple* : détournement de fonds).

d. Illustrations concrètes

- Les Principes de l'Investissement Responsable, Initiative finance du PNUE
- Les Indicateurs développement durable de l'AFA
- *Financement de l'économie* : Karine Berger lance une mission parlementaire sur l'impact de Solvabilité II, 15/11/2013, www.argusdelassurance.com
- *Solvabilité II : l'Europa ne souhaite pas réviser les calibrages des investissements alternatifs de long terme*, 07/01/2014, www.argusdelassurance.com. Conférence bancaire et financière sur la transition énergétique : pistes de réflexion de l'ORSE – 06/2014³⁴
- *Pratiques d'engagement des investisseurs en France et à l'étranger sur les thématiques environnementales et sociales*, Guide ORSE, 2011
- *RSE : les sociétés de gestion sont en risque par manque d'information*, 17/06/2014, www.lesechos.fr
- Global Forum: [Tax Transparency 2014, report on progress](#), OCDE
- Rapport annuel sur les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, 2007, OCDE
- Corruption Perception index 2014, Transparency International
- Transparency in corporate reporting: assessing the world's largest companies, 2014, Transparency International

e. Indicateurs

Global Reporting Initiative - G4 : LIGNES DIRECTRICES POUR LE REPORTING DÉVELOPPEMENT DURABLE Éléments généraux d'information et principaux indicateurs
<p>Performance économique G4-EC4 : aides publiques reçues</p>
<p>Impacts économiques indirects G4-EC7 : développement et impact des investissements en matière d'infrastructures et d'appui aux services G4-EC8 : impacts économiques indirects substantiels, y compris importance de ces impacts</p>
<p>Investissement G4-HR1 : pourcentage et nombre total d'accords et de contrats d'investissement substantiels incluant des clauses relatives aux droits de l'homme ou ayant fait l'objet d'un contrôle sur ce point</p>
<p>Active ownership FS10: percentage and number of companies held in the institution's portfolio with which the reporting organization has interacted on environmental or social issues FS11: percentage of assets subject to positive and negative environmental or social screening</p>

³⁴ www.orse.org/conference_bancaire_et_financiere_sur_la_transition_energetique_pistes_de_reflexion_de_l_orse_-7-46.html

EFFAS - DVFA : KPIs for ESG : A Guideline for the integration of ESG into Financial Analysis and Corporate Valuation
<p>Asset under Management under ESG E18-01 II: Value of AuM for clients in €, \$ managed in accordance to ESG-criteria E18-02 I : Value of own AuM in €, \$ managed in accordance to ESG-criteria</p>
<p>Disclosure of Off-Balance Sheet Activities V18-01 II: Total value of off-balance sheet assets and liabilities incl. loan commitments, futures, forwards, derivatives in monetary terms i.e. currency V18-02 II: Total value of off-balance sheet assets and liabilities as a percentage of total balance sheet</p>
<p>Financial Instruments held in acc with ESG Criteria V19-01 II: Percentage of financial instruments, investment property held in accordance with ESG-criteria</p>
<p>Direct Building Energy Consumption E16-01 II: Total building electricity consumption in kWh E16-03 II: Total building gas consumption in m³ E16-05 II: Total alternative energy consumption in kWh E16-07 II: Annual heating/cooling costs \$, €</p>
<p>Building Certification E27-01 II: Proportion of total real estate owned and/or under management with a certification from LEED (Leadership in Energy and Environmental Design), BREEAM, GBCA, ABGR, HQE as in percent Water Consumption E28-01 II: Water consumption in m³</p>
<p>Portfolio under Coverage V22-01 II: Portfolio under coverage for sustainability aspects in m² V22-02 II: Portfolio under coverage for sustainability as a percentage of total portfolio of real estate owned and/or managed</p>
<p>Smart Metering V11-02 II: Percentage of customer equipped with smart metering applications</p>

7. ACTION SOCIALE ET PREVENTION

a. Les enjeux RSE

- Les enjeux RSE à travers les référentiels

<i>Référentiels/ principes RSE</i>	<i>Thématiques/Enjeux</i>
Norme ISO 26000	5.3.3 Déterminer (par le dialogue avec les parties prenantes) la meilleure façon d'accroître les impacts bénéfiques des décisions et activités de l'organisation et celle d'atténuer tout impact défavorable 6.2 Gouvernance 6.6 Loyauté des pratiques 6.6.3 Lutte contre la corruption 6.6.4 Engagement politique responsable 6.6.6 Promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur 6.7 Consommateurs 6.7.4 Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs
Principes pour l'Assurance Responsable (PSI)	2.1 Clients et fournisseurs : intégrer des critères ESG dans les processus d'appel d'offre et les processus de sélection des fournisseurs
Charte développement durable de l'AFA	III. Accompagner le développement économique, participer à la réduction des vulnérabilités sociales et contribuer à une protection sociale durable III.1 Assurer une veille sur la recherche technologique et scientifique et développer des produits adaptés et de nouveaux services ; jouer lorsque nécessaire un rôle d'alerte. III.4 Promouvoir l'adoption de comportements responsables par la sensibilisation et la prévention des comportements à risque.

- **La mise en perspective de ces enjeux et les principaux points d'attention**

Parallèlement aux prestations que les organismes d'assurance peuvent verser au titre des différentes garanties, certains acteurs peuvent intervenir directement auprès de leurs assurés et/ou de leur famille dans le cadre de l'action sociale ou de la prévention : organismes d'assurance eux-mêmes, assistants, formateurs, fondations, personnel médical... Ces actions individuelles et collectives sont conduites conformément à la réglementation³⁵ ou de manière volontaire.

Prévention et action sociale répondent tout particulièrement à l'enjeu de solidarité intrinsèque au métier de l'assurance : pédagogie visant à prévenir les sinistres, accompagnement dans les moments difficiles de la vie (maladie grave, handicap, décès d'un proche, etc.).

Les points de vigilance portent notamment sur :

³⁵ Préventives ou réparatrices, ces actions sont soit **individuelles** (ex. prise en charge de cotisations santé ou de frais médicaux, participation à des actions de prévention et de dépistage, aide aux personnes en situation de handicap, prise en charge d'aides d'urgence, dont l'aide à domicile, etc.), soit **collectives** allant jusqu'à « *l'investissement dans des structures et des équipements mis à disposition des assurés (cliniques, centres de rééducation fonctionnelle, centres de réadaptation professionnelle, centres de bilans de santé, etc.)* ». Les risques opérationnels spécifiques liés à la gestion de ces établissements n'ont pas été traités dans ce guide.

COMPRENDRE

Processus métiers : action sociale et prévention

- la transparence des processus de sélection des actions à mener et/ou des prestataires associés
- la **maîtrise des activités** sur toute la chaîne de valeur
- l'anticipation des évolutions sociétales pour garantir la pertinence des actions et de l'information (pratiques nouvelles de consommation, de déplacement, évolution des connaissances médicales...).

b. Les risques identifiés liés à la RSE

Risques du processus liés à la RSE	Typologie IFACI (Niveau 1 et 2)	
	Niveau 1	Niveau 2
Manque de transparence dans la sélection des actions à mener et les prestataires associés	Opérationnels	Clients/tiers, produits et pratiques commerciales
Sélection d'un partenaire ou financement d'un organisme aux pratiques sociales, politiques ou environnementales répréhensibles	Stratégiques et environnementaux	Réputation
Manque de réactivité et/ou d'anticipation face à des événements imprévisibles ou des pratiques émergentes rendant les dispositifs de prévention ou d'action sociale inadaptés	Stratégiques et environnementaux	Pilotage
Mise en cause de l'organisme d'assurance liée à une défaillance dans l'exécution de ses missions par un établissement sanitaire et social partenaire ou sous gestion (mise en danger, erreur médicale...)	Stratégiques et Environnementaux	Législatifs, Réglementaires et Judiciaires

c. Les exemples de dispositifs de maîtrise des risques et préconisations de plans d'actions

▪ Exemples de dispositifs de réduction des risques et préconisations de plans d'actions

Risques du processus liés à la RSE	Exemples de dispositifs de maîtrise des risques
Manque de transparence dans la sélection des actions à mener et les prestataires associés	ISO 26000 : 6.6.3.2 - Identifier les risques de corruption, mettre en œuvre et maintenir une politique et des pratiques qui luttent contre la corruption et l'extorsion.
Sélection d'un partenaire ou financement d'un organisme aux pratiques sociales, politiques ou environnementales répréhensibles	ISO 26000 : 6.6.6 - Exercer de manière pertinente un devoir de vigilance et procéder à une surveillance des organisations avec lesquelles l'entreprise est en relation, de manière à empêcher que ne soient compromis ses engagements vis-à-vis de sa responsabilité sociétale.
Manque de réactivité et/ou d'anticipation face à des événements imprévisibles ou des pratiques émergentes rendant les dispositifs de prévention ou d'action sociale inadaptés	ISO 26000 : 5.3.3 - Déterminer (par le dialogue avec les parties prenantes) la meilleure façon d'accroître les impacts bénéfiques des décisions et activités de l'organisation et celle d'atténuer tout impact défavorable.
Mise en cause de l'organisme d'assurance liée à une défaillance dans l'exécution de ses missions par un établissement sanitaire et social partenaire ou sous gestion (mise en danger, erreur médicale)	ISO 26000 : 6.6.6 - Exercer de manière pertinente un devoir de vigilance et procéder à une surveillance des organisations avec lesquelles l'entreprise est en relation, de manière à empêcher que ne soient compromis ses engagements vis-à-vis de sa responsabilité sociétale. <i>* Il est conseillé à l'organisme d'assurance de vérifier la couverture de son partenaire/prestataire (Responsabilité Civile d'Exploitation, assurance des bâtiments), voire de négocier la souscription d'une police de type individuelle qui permet de protéger l'image des entreprises.</i>

COMPRENDRE

Processus métiers : action sociale et prévention

Risques du processus liés à la RSE	Exemples de dispositifs de maîtrise des risques
	* <i>Faire réaliser des audits de sécurité ou se faire transmettre les résultats</i> ³⁶ .

▪ Focus sur le transfert de risques de l'organisation vers l'assurance

Les établissements d'accueil doivent assurer la sécurité de leurs visiteurs. Les assureurs de grands risques proposent des contrats d'assurance de type **individuelle accident** qui comprennent des garanties décès, invalidité, et permettent aux entreprises d'indemniser leurs clients et d'éviter une procédure en responsabilité (ex : *indemnisation d'un client blessé suite à une attaque à main armée*).

La responsabilité incombe à l'établissement d'accueil, mais il est conseillé à l'organisme d'assurance de vérifier la couverture de son partenaire/prestataire.

d. Illustrations concrètes

- Prévention dans la profession de la boulangerie - CTIP³⁷
- Prévention et actions sociales : des composantes méconnues de l'offre des assureurs - Insurance speaker³⁸
- Guide de gestion des risques de maltraitements sur www.social-sante.gouv.fr
- Engagement relatif aux contrats collectifs obligatoires santé et prévoyance. Point 3 - Action sociale et prévention sur site de la FFSA³⁹
- Administrateurs et conflits d'intérêts- Note de synthèse de la Commission déontologique de l'Institut Français des Administrateurs – IFA, novembre 2010

e. Indicateurs

Global Reporting Initiative - G4 : LIGNES DIRECTRICES POUR LE REPORTING DÉVELOPPEMENT DURABLE Éléments généraux d'information et principaux indicateurs
<p>Éléments généraux d'information</p> <p>G4-16 : répertorier les affiliations à des associations (associations professionnelles par exemple) ou à des organisations nationales ou internationales de défense des intérêts dans lesquelles l'organisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - occupe une fonction au sein de l'instance de gouvernance ; - participe à des projets ou à des comités ; - apporte des financements importants dépassant la simple cotisation ; - considère son adhésion comme stratégique. <p>Cela s'applique principalement aux affiliations de l'organisation elle-même.</p> <p>Principaux indicateurs</p> <p>STRATEGIE ET ANALYSE : implication des parties prenantes :</p> <p>G4-24 : fournir une liste des groupes de parties prenantes avec lesquels l'organisation a noué un dialogue.</p> <p>G4-26 : indiquer l'approche de l'organisation pour impliquer les parties prenantes, y compris la fréquence du dialogue par type et par groupe de parties prenantes, et préciser si un quelconque dialogue a été engagé spécifiquement dans le cadre du processus de préparation du rapport.</p>

³⁶ « Final report on system of governance » Rubrique « Outsourcing » Document Solvabilité II de l'EIOPA
https://eiopa.europa.eu/Publications/Consultations/EIOPA_EIOPA-BoS-14-253-Final%20report_Governance.pdf, 28/01/2015

³⁷ www.observatoiresante.ag2ramondiale.fr/actions_de_prevention/carie_du_boulangier_video_antoine

³⁸ <http://insurancespeaker-solucom.fr/2014/11/prevention-action-sociale-composantes-meconnues-loffre-assureurs/>

³⁹ www.ffsa.fr/sites/jcms/p1_1247306/fr_fr/engagement-relatif-aux-contrats-collectifs-obligatoires-sante-et-prevoyance?cc=fp_7190

COMPRENDRE

Processus métiers : action sociale et prévention

1. RESSOURCES HUMAINES

a. Les enjeux RSE

- Les enjeux RSE à travers les référentiels

<i>Référentiels/ principes RSE</i>	<i>Thématiques/Enjeux</i>
Norme ISO 26000	4.4 Comportement Éthique 6.2 Gouvernance de l'organisation 6.3 Droits de l'Homme 6.3.7 Discriminations et groupes vulnérables 6.3.8 Droits civils et politiques 6.3.10 Principes fondamentaux et droits au travail 6.4 Relations et conditions de travail 6.4.3 Emploi et relations employeur/employé 6.4.4 Conditions de travail et protection sociale 6.4.5 Dialogue social 6.4.6 Santé et sécurité au travail 6.4.7 Développement du capital humain 6.6 Loyauté des pratiques 6.6.3 Lutte contre la corruption 6.8 Communautés et développement local 6.8.5 Création d'emplois et développement des compétences 7.4 Pratiques d'intégration de la responsabilité sociale dans l'ensemble de l'organisation 7.5 Communiquer sur la responsabilité sociétale
Principes pour l'Assurance Responsable (PSI)	1.1.3 Stratégie d'entreprise - Intégrer les enjeux RSE dans les processus de recrutement, de formation et programmes d'engagement des collaborateurs
Charte développement durable de l'AFA	V. Développer leur fonctionnement dans un cadre environnemental et social responsable 5.4 Continuer à favoriser et à améliorer l'égalité professionnelle, la mixité, la diversité et la formation dans l'entreprise. 5.5 Sensibiliser et former les acteurs de la profession à l'adoption de comportements respectueux de l'environnement et de la société.

- La mise en perspective de ces enjeux et les principaux points d'attention

Les salariés conditionnent directement la performance et la pérennité des organismes d'assurance dont ils sont l'actif majeur. En effet, l'assurance est une activité de service qui repose essentiellement sur la compétence et la motivation des collaborateurs. Le capital humain est un élément clé de la confiance des clients/assurés et de l'exécution des missions principales d'un organisme d'assurance (tarification des risques, gestion des contrats, des sinistres et des actifs).

COMPRENDRE

Processus supports : ressources humaines

La gestion des RH dans l'assurance est marquée par certaines spécificités propres au secteur pour lesquelles une vigilance particulière s'avère nécessaire :

- une moyenne d'âge relativement élevée
- la transformation des métiers notamment en lien avec la digitalisation des activités
- des mouvements de concentration dans le secteur.

En conséquence, il est nécessaire de développer une approche dynamique de la gestion des ressources humaines dépassant les aspects purement réglementaires :

- le développement du capital humain et la préservation de l'employabilité grâce notamment à une gestion prévisionnelle des carrières et des compétences et à la formation
- la gestion de la pyramide des âges
- la gestion attentive des restructurations
- la qualité du dialogue social
- les conditions de travail et la protection sociale (y compris hors de France pour les sociétés ayant une implantation internationale)
- la santé et la sécurité au travail.

La RSE contribue à élargir le champ des préoccupations à prendre en compte en mettant en avant des thèmes comme l'égalité et la lutte contre les discriminations, la qualité de vie au travail, l'équilibre vie privée/vie professionnelle, la prévention des troubles psycho-sociaux, mais aussi le respect des droits fondamentaux tels que définis par les grandes conventions ou textes de référence internationaux (Déclaration des Droits de l'Homme, Conventions de l'Organisation Internationale du Travail...).

Dans un souci de cohérence, certaines entreprises intègrent des critères ESG, dans les modes de rémunération, notamment pour les dirigeants et les managers.

b. Les risques identifiés liés à la RSE

Risques du processus liés à la RSE	Typologie IFACI (Niveau 1 et 2)	
	Niveau 1	Niveau 2
Décalage entre les besoins, les situations et les potentiels RH (ex : non utilisation des ressources internes, utilisation incomplète des compétences en interne, cycles de mobilité trop courts, non identification des fonctions sensibles...)	Opérationnels	Pratiques en matière d'emploi et de sécurité sur le lieu de travail
Inadaptation de la gestion sociale des salariés lors d'une variation de périmètre d'activité (« casse sociale », restructuration, cession, fusion et acquisition)	Opérationnels	Pratiques en matière d'emploi et de sécurité sur le lieu de travail
Contraintes sur des salariés « lanceurs d'alerte »	Opérationnels	Pratiques en matière d'emploi et de sécurité sur le lieu de travail
Non-respect de la réglementation et de la déontologie dans le recrutement, l'intégration et dans le traitement des salariés au cours de leur vie professionnelle (y compris dans le dialogue social, l'évaluation collective et individuelle...)	Opérationnels	Pratiques en matière d'emploi et de sécurité sur le lieu de travail
Non-respect de la réglementation en matière de santé et de sécurité sur le lieu de travail (dont identification et déclaration des risques professionnels)	Opérationnels	Pratiques en matière d'emploi et de sécurité sur le lieu de travail

COMPRENDRE

Processus supports : ressources humaines

Risques du processus liés à la RSE	Typologie IFACI (Niveau 1 et 2)	
	Niveau 1	Niveau 2
Non-respect du droit (code du travail, convention collective...) ou des accords d'entreprise	Opérationnels	Pratiques en matière d'emploi et de sécurité sur le lieu de travail
Incohérence entre la politique RSE de l'entreprise et les outils ou politiques RH en place (politique salariale, gestion des congés...)	Stratégiques et environnementaux	Organisation

c. Les exemples de dispositifs de maîtrise des risques et préconisations de plans d'actions

▪ Exemples de dispositifs de réduction des risques et préconisations de plans d'actions

Risques du processus liés à la RSE	Exemples de dispositifs de maîtrise des risques
Décalage entre les besoins, les situations et les potentiels RH (ex : non utilisation des ressources internes, utilisation incomplète des compétences en interne, cycles de mobilité trop courts, non identification des fonctions sensibles...)	<p>ISO 26000 : 6.4.7.1 - Développement du capital humain :</p> <ul style="list-style-type: none"> > élargir les choix des personnes en développant leurs capacités, permettant ainsi aux femmes et aux hommes d'avoir une vie longue et saine, d'être bien informés et d'avoir un niveau de vie décent, > fournir des opportunités d'être créatif et productif et de jouir du respect de soi-même et du sentiment d'appartenir à une communauté et d'apporter sa contribution à la société. <p>ISO 26000 : 6.4.7.2 - Donner à tous les travailleurs et à tous les stades de l'expérience professionnelle accès au développement des compétences, à la formation et à l'apprentissage et leur offrir des opportunités d'avancement, sur une base d'égalité et de non-discrimination.</p> <p><i>* Pour les seniors : maintenir l'adaptabilité et prévenir la perte de culture, de compétences et savoir-faire spécifiques à leur départ.</i></p> <p><i>* Veiller à la stabilité et la disponibilité des effectifs d'un département ou d'une fonction critique (exemple : perte de « Personne Clé » pour l'entreprise).</i></p>
Inadaptation de la gestion sociale des salariés lors d'une variation de périmètre d'activité (« casse sociale », restructuration, cession, fusion et acquisition)	<p>ISO 26000 : 6.4.3.2 - Donner un préavis raisonnable, des informations actualisées et étudier avec les représentants des travailleurs, lorsqu'il en existe, la façon d'atténuer, dans toute la mesure du possible, les impacts négatifs des modifications envisagées dans ses activités, telles que les fermetures qui affectent l'emploi.</p> <p>IFA 2007 1.3.4 - Les risques liés aux Ressources Humaines jouent notamment un rôle clé dans les processus de fusions-acquisitions-restructurations où une mauvaise prise en compte des enjeux sociaux peut conduire à des risques ayant des impacts financiers importants. C'est pourquoi il est essentiel que le Conseil d'Administration soit particulièrement attentif à la prise en compte de ces derniers.</p>
Contraintes sur des salariés « lanceurs d'alerte »	<p>ISO 26000 : 4.4 - Établir et entretenir des mécanismes visant à faciliter l'alerte par rapport à un comportement non éthique sans crainte de représailles.</p> <p>ISO 26000 : 6.3.8.2 - Respecter la liberté d'opinion et d'expression, même si la personne formule des critiques à l'encontre de l'organisation, en interne ou à l'extérieur.</p> <p>ISO 26000 : 6.6.3 - Encourager les salariés et prestataires [et fournisseurs] à rendre compte des violations de la politique de l'organisation et de tout traitement ayant un aspect non éthique et déloyal, en adoptant des mécanismes permettant de rendre compte et d'assurer un suivi sans crainte de mesures de rétorsion.</p>

COMPRENDRE

Processus supports : ressources humaines

Risques du processus liés à la RSE	Exemples de dispositifs de maîtrise des risques
Non-respect de la réglementation et la déontologie dans le recrutement, l'intégration et dans le traitement des salariés au cours de leur vie professionnelle (y compris dans le dialogue social, l'évaluation collective et individuelle...)	<p>ISO 26000 : 6.3.10.2 - Confirmer que les politiques de recrutement sont exemptes de discrimination fondée sur la race, la couleur, le genre, la religion, la nationalité ou l'ascendance nationale, l'origine sociale, l'opinion politique, l'âge ou l'invalidité. Les pratiques et les politiques d'embauche, de rémunérations, les conditions d'emploi, l'accès à la formation et l'avancement ainsi que la cessation de la relation de travail reposent uniquement sur les exigences relatives au travail (voir aussi ISO 26000 : 6.3.7.2 et ISO 26000 : 6.4.3.2).</p> <p>ISO 26000 : 6.4.3.2 - Protéger les données personnelles des employés et leur vie privée.</p>
Non-respect de la réglementation en matière de santé et de sécurité sur le lieu de travail (dont identification et déclaration des risques professionnels)	<p>ISO 26000 : 6.4.6.2 - Elaborer, mettre en œuvre et conserver une politique de santé et de sécurité au travail reposant sur des normes strictes en matière de sécurité et de santé et sur la performance de l'organisation.</p> <p>ISO 26000 : 6.4.6.2 - Analyser et maîtriser les risques engendrés par ses activités pour la santé et la sécurité.</p> <p>ISO 26000 : 6.4.6.2 - S'efforcer d'éliminer les risques psychosociaux sur les lieux de travail.</p>
Non-respect du droit (code du travail, convention collective, accords d'entreprise)	<p>ISO 26000 : 6.4.4.2 - S'assurer que les conditions de travail sont conformes à la législation et à la réglementation nationale et sont compatibles avec les normes internationales du travail en vigueur.</p>
Incohérence entre la politique RSE de l'entreprise et les outils ou politiques RH en place (politique salariale, gestion des congés...)	<p>* Décliner les engagements RSE de l'entreprise et a minima les enjeux RSE de la profession, par métier, dans les outils et méthodes RH :</p> <p>>> Définir et développer les fonctions et les compétences :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intégrer les compétences spécifiques RSE dans les profils de postes et missions des collaborateurs, - Former par métier en intégrant les enjeux RSE spécifiques (ex. achats et environnement, RH et diversité...). <p>>> Corréler l'évaluation annuelle des collaborateurs et la RSE :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rémunération des dirigeants : corréler la rémunération avec la performance globale de l'entreprise, y compris performance sociale et environnementale, - Rémunération de tous les salariés : prendre en compte la contribution réelle des salariés au fonctionnement de l'entreprise au-delà d'objectifs de résultats purement chiffrés, - Cohérence entre la politique de l'entreprise, notamment ses engagements en matière de RSE, et les méthodes d'évaluation des réalisations et des compétences des salariés.

▪ **Focus sur le transfert de risques de l'organisation vers l'assurance**

Les contrats d'assurance de **responsabilité civile couvrent** la réclamation d'un collaborateur ou de ses ayants-droit sur le motif de la faute inexcusable de l'employeur. Par ailleurs, les contrats d'assurance **responsabilité civile des rapports sociaux** peuvent permettre la prise en charge des *conséquences pécuniaires d'un litige avec un salarié ayant pour objet l'application des clauses du contrat de travail ou le paiement des indemnités normalement dues en cas de licenciement, etc.*

La protection des collaborateurs peut aussi être améliorée avec la mise en place de police d'**assurance/assistance des déplacements professionnels**.

Enfin, la proposition d'une **mutuelle et d'un contrat de prévoyance via des contrats collectifs** d'entreprise, permet à l'employeur de protéger les collaborateurs en veillant à leur bonne prise en charge en cas de « coups durs » (hospitalisation, invalidité, décès...).

COMPRENDRE

Processus supports : ressources humaines

d. Illustrations concrètes

- Pourquoi l'audit social est devenu un facteur clé des opérations d'acquisition ? Parce que racheter une entreprise c'est aussi reprendre l'ensemble des salariés et des risques qui y sont rattachés, la place du droit du travail dans les opérations d'acquisition est fondamentale. Les Echos Business, 10/04/2014
- Comment intégrer des critères RSE dans la rémunération variable des dirigeants et managers ?, Guide ORSE, 2012
- Accords syndicaux sur la RSE au niveau mondial, Guide ORSE, 2013
- La Responsabilité Sociétale des Entreprises : un levier de transformation du dialogue social, Guide ORSE, 2009
- Prévention en action, ANACT, www.anact.fr

e. Indicateurs

Global Reporting Initiative - G4 : LIGNES DIRECTRICES POUR LE REPORTING DÉVELOPPEMENT DURABLE Éléments généraux d'information et principaux indicateurs
<p>Éléments généraux d'information : RÉMUNÉRATION ET INCITATIONS : G4-51 à G4-55</p> <p>Emploi G4-LA3 : RETOUR AU TRAVAIL ET MAINTIEN EN POSTE APRÈS LE CONGÉ PARENTAL, PAR SEXE</p> <p>Santé et sécurité au travail G4-LA7 : salariés exposés directement et fréquemment à des maladies liées à leur activité</p> <p>Formation et Education G4-LA10 : programmes de développement des compétences et de formation tout au long de la vie destinés à assurer l'employabilité des salariés et à les aider à gérer leur fin de carrière</p> <p>Diversité et égalité des chances G4-LA12 : composition des instances de gouvernance et répartition des salariés par catégorie professionnelle, en fonction du sexe, de la tranche d'âge, de l'appartenance à une minorité et d'autres indicateurs de diversité</p> <p>Égalité de rémunération entre les femmes et les hommes G4-LA13 : ratio du salaire de base et de la rémunération des femmes par rapport aux hommes, par catégorie professionnelle et par principaux sites opérationnels</p> <p>Mécanismes de règlement des griefs relatifs aux pratiques en matière d'emploi G4-LA16 : nombre de griefs concernant les pratiques en matière d'emploi déposés, examinés et réglés via des mécanismes officiels de règlement des griefs</p> <p>Non-discrimination G4-HR3 : nombre total d'incidents de discrimination et actions correctives mises en place</p>
EFFAS - DVFA: KPIs for ESG: A Guideline for the integration of ESG into Financial Analysis and Corporate Valuation. Version 3.0 (2010) ⁴⁰
<p>Remuneration * S08-01 I: Total amount of bonuses, incentives and stock options paid out in €, \$ * S08-03 I: Key Performance Narrative (Please answer the questions in max. 500 words) Do you take ESG performance into account in your performance agreements? How do you integrate ESG principals within performance agreements in your company and to what extent do you apply it?</p> <p>Diversity S10-01 III: Percentage of female employees in relation to total employees S10-02 III: Percentage of female FTEs in senior positions in relation to total FTEs in senior positions</p>

⁴⁰ EFFAS - DVFA: KPIs for ESG: A Guideline for the integration of ESG into Financial Analysis and Corporate Valuation. Version 3.0 (2010) – Document disponible uniquement en anglais.

2. SYSTEMES D'INFORMATION, LOGISTIQUE, MOYENS GENERAUX

a. Les enjeux RSE

- Les enjeux RSE à travers les référentiels

Référentiels/ principes RSE	Thématiques/Enjeux
Norme ISO 26000	6.4 Relations et conditions de travail 6.4.6 Santé et sécurité
	6.5 L'environnement 6.5.4 Utilisation durable des ressources 6.5.5 Atténuation des changements climatiques et adaptation
	6.6 Loyauté des pratiques 6.6.6 Promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur
	6.7 Questions relatives aux consommateurs 6.7.7 Protection des données et de la vie privée des consommateurs

- La mise en perspective de ces enjeux et les principaux points d'attention

La gestion des systèmes d'information est un enjeu stratégique du secteur qui connaît un besoin croissant de capacité de calcul et de stockage de données.

En parallèle, l'informatique connaît de rapides évolutions nécessitant d'adapter continuellement les pratiques et d'élever le niveau de **sécurité** des installations et des systèmes. A titre d'exemple, l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR) s'est penchée sur la question du *cloud computing* (informatique en nuage)⁴¹ pour sensibiliser les acteurs intéressés aux risques en termes de confidentialité des données, de disponibilité des données et des traitements, d'intégrité et de réversibilité⁴².

A l'ère du tout numérique et de la révolution du « *Cloud computing* », la perte ou la corruption de données sur des consommateurs, du fait d'une fraude, constitue un risque ESG très significatif pour les établissements financiers⁴³. Ils prennent en compte leur responsabilité d'entreprise à protéger les données et la vie privée des consommateurs (tant vis-à-vis de l'extérieur que de l'interne) à travers les *clauses de confidentialité dans les contrats de travail par exemple*. Par ailleurs, les assureurs gèrent un grand nombre d'informations privées de leurs clients (*santé, situation financière...*) et l'obligation de **confidentialité** relève à la fois de la loi et de l'éthique.

Cette thématique connaît de nouvelles dimensions avec l'émergence du Big Data.

Enfin, compte tenu du caractère essentiel de certains services d'assurance, l'entreprise prévoit un plan de continuité d'activité pour faire face à tout événement de nature à interrompre l'activité des sites et/ou des systèmes (obligation renforcée par Solvabilité II).

⁴¹ Pour plus de précisions sur la notion de « cloud computing » voir : http://fr.wikipedia.org/wiki/Cloud_computing

⁴² Pour plus d'informations : The Risks associated with Cloud Computing - Juillet 2013 - http://acpr.banque-france.fr/fileadmin/user_upload/acp/publications/analyses-syntheses/201307-The-risks-associated-with-cloud-computing.pdf

⁴³ « Comment intégrer les risques ESG aux dispositifs de maîtrise des risques opérationnels dans le secteur financier ? », Guide ORSE, p19

COMPRENDRE

Processus supports : systèmes d'information, logistique, moyens généraux

b. Les risques identifiés liés à la RSE

Risques du processus liés à la RSE	Typologie IFACI (Niveau 1 et 2)	
	Niveau 1	Niveau 2
Perte d'intégrité ou de confidentialité ou non-respect des dispositions relatives à la protection des données personnelles des clients et au secret professionnel	Opérationnels	Clients/tiers, produits et pratiques commerciales
Défaut d'anticipation de la croissance des coûts de l'énergie	Stratégiques et environnementaux	Autres risques systémiques et exogènes
Incohérence entre les pratiques de gestion des moyens généraux et les engagements sociétaux de l'organisation	Stratégiques et environnementaux	Pilotage
Défaut d'anticipation des phénomènes externes (incendie, inondation, malveillance...) pouvant impacter la continuité d'activité (interruption, défaillance...) et les personnes présentes	Stratégiques et environnementaux	Autres risques systémiques et exogènes

c. Les exemples de dispositifs de maîtrise des risques et préconisations de plans d'actions

▪ Exemples de dispositifs de réduction des risques et préconisations de plans d'actions

Risques du processus liés à la RSE	Exemples de dispositifs de maîtrise des risques
Perte d'intégrité ou de confidentialité ou non-respect des dispositions relatives à la protection des données personnelles des clients et au secret professionnel	<p>ISO 26000 : 6.7.7.2 - Protéger les données personnelles en utilisant des sauvegardes de sécurité adaptées.</p> <p><i>* S'assurer de l'efficacité du processus de gestion des accès aux données informatiques.</i></p> <p><i>* S'assurer de l'existence et du respect d'une politique de gestion des accès physiques et informatiques aux données « papiers » ou informatiques concernant les salariés, les clients et les partenaires.</i></p>
Défaut d'anticipation de la croissance des coûts de l'énergie	<p>ISO 26000 : 6.5.4.1 - Mettre en œuvre des programmes d'efficacité énergétique afin de réduire la demande d'énergie pour les bâtiments, les transports (...), les appareils et autres équipements électroniques.</p> <p>ISO 26000 : 6.5.5.2.1 - Réaliser, si possible, des économies d'énergie au sein de l'organisation, en privilégiant l'efficacité énergétique des biens achetés et des produits et services développés (exemple pour l'assurance : Green IT etc.).</p> <p><i>* Définir des programmes d'efficacité énergétique des bâtiments et des équipements techniques et informatiques.</i></p> <p><i>* Anticiper les évolutions réglementaires et fiscales en matière d'énergie.</i></p> <p><i>* Promouvoir une politique d'achats responsables.</i></p>
Incohérence entre les pratiques de gestion des moyens généraux et les engagements sociétaux de l'organisation	<p>ISO 26000 : 6.6.6.2 - Intégrer des critères éthiques, sociaux, environnementaux et relatifs à l'égalité entre hommes et femmes, de même que la santé et la sécurité, dans les politiques et pratiques d'achat, de distribution et de passation de contrats afin d'en améliorer la compatibilité avec les objectifs de la responsabilité sociétale.</p> <p><i>* Former les délégataires aux engagements sociétaux de l'organisme, voire analyser l'opportunité de sélectionner les intermédiaires en regard de leur politique RSE (en plus des critères sur la gestion des risques imposés par Solvabilité II).</i></p>

COMPRENDRE

Processus supports : systèmes d'information, logistique, moyens généraux

Risques du processus liés à la RSE	Exemples de dispositifs de maîtrise des risques
Défaut d'anticipation des phénomènes externes (incendie, inondation, malveillance...) pouvant impacter la continuité d'activité (interruption, défaillance...) et les personnes présentes	<p>ISO 26000 : 6.4.6.2 - Elaborer, mettre en œuvre et conserver une politique de santé et de sécurité au travail reposant sur le principe selon lequel l'application de normes strictes en matière de sécurité et de santé, d'une part, et les performances de l'organisation, d'autre part, sont deux éléments qui se soutiennent et se renforcent mutuellement.</p> <p><i>* Identifier et mettre en place les mesures d'atténuation des risques et des plans de continuité d'activité pour garantir la sécurité des biens et des personnes (clients, salariés, visiteurs).</i></p>

▪ Focus sur le transfert de risques de l'organisation vers l'assurance

Les assureurs de grands risques proposent des polices dites « **cyber risk** » couvrant tant les aspects dommages, responsabilité civile que les frais de notifications - couverture des dommages matériels (causés au support de données) et des dommages immatériels (reconstitution de données, frais de notification).

Les bâtiments sont couverts par des contrats d'**assurance dommages** qui viennent limiter les conséquences financières d'un sinistre tel qu'un incendie, une inondation. Pour les conséquences qu'un tel événement aurait causées à des personnes présentes sur site, le contrat d'assurance de **Responsabilité Civile Professionnelle** -volet exploitation- peut prendre en charge l'indemnisation des dommages du tiers.

d. Illustrations concrètes

- Analyses et synthèses : les risques associés au *Cloud computing*. ACPR, juillet 2013,⁴⁴
- Big data et assurance, 14/01/2014, www.ffsa.fr

e. Indicateurs

Global Reporting Initiative - G4 : LIGNES DIRECTRICES POUR LE REPORTING DÉVELOPPEMENT DURABLE Éléments généraux d'information et principaux indicateurs
<p>Principaux indicateurs</p> <p>Energie G4-EN3 : consommation énergétique au sein de l'organisation G4-EN6 : réduction de la consommation énergétique</p> <p>Emissions G4-EN15 : émissions directes de gaz à effet de serre (scope 1) G4-EN19 : réduction des émissions de gaz à effet de serre</p> <p>Effluents et déchets G4-EN23 : poids total de déchets, par type et par mode de traitement</p> <p>Transport G4-EN30 : impacts environnementaux substantiels du transport des produits, autres marchandises et matières utilisés par l'organisation dans le cadre de son activité, et des déplacements des membres de son personnel</p> <p>Généralités G4-EN31 : total des dépenses et des investissements en matière de protection de l'environnement, par type</p> <p>Vie privée des clients G4-PR8 : nombre total de plaintes fondées pour atteinte à la vie privée et pour la perte de données des clients</p>

⁴⁴ [The-risks-associated-with-cloud-computing.pdf](#)

EFFAS - DVFA: KPIs for ESG: A Guideline for the integration of ESG into Financial Analysis and Corporate Valuation. Version 3.0 (2010)⁴⁵

Energy Efficiency

*E01-01 I: Energy consumption, total

Water Consumption

E28-01 II: Water consumption in m³

⁴⁵ EFFAS - DVFA: KPIs for ESG: A Guideline for the integration of ESG into Financial Analysis and Corporate Valuation. Version 3.0 (2010) – Document disponible uniquement en anglais.

3. ACHATS ET APPROVISIONNEMENTS

a. Les enjeux RSE

- Les enjeux RSE à travers les référentiels

Référentiels/ principes RSE	Thématiques/Enjeux
Norme ISO 26000	<p>6.3 Droits de l'Homme 6.3.3 Devoir de vigilance 6.3.4 Situations présentant un risque pour les droits de l'Homme 6.3.5 Prévention de la complicité 6.3.6 Remédier aux atteintes aux droits de l'Homme</p> <p>6.4 Relations et conditions de travail 6.4.3 Emploi et relations employeur/employé</p> <p>6.5 L'environnement 6.5.4 Utilisation durable des ressources</p> <p>6.6 Loyauté des pratiques 6.6.3 Lutte contre la corruption 6.6.6 Promotion de la Responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur</p> <p>6.7 Questions relatives aux consommateurs 6.7.3 Pratiques loyales en matière de commercialisation, d'informations et de contrats</p> <p>6.8 Communauté et développement local 6.8.5 Création d'emplois et développements des compétences 6.8.7 Création de richesses et de revenus</p>
Principes pour l'Assurance Responsable (PSI)	<p>2 PRINCIPE 2 :</p> <p>Nous collaborerons avec nos clients et nos partenaires pour les sensibiliser aux enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance, et les inciter à mieux maîtriser les risques et à développer des solutions concrètes</p> <p>Exemples d'actions possibles</p> <p>Clients et fournisseurs</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dialoguer avec les clients et les fournisseurs sur les bénéfices induits par la prise en compte des enjeux ESG et sur les attentes et exigences de l'entreprise dans ce domaine - Mettre à disposition des clients et des fournisseurs les informations et les outils qui pourraient les aider à prendre en compte les enjeux ESG - Intégrer des critères ESG dans les appels d'offre et les processus de sélection des fournisseurs - Encourager les clients et les fournisseurs à communiquer sur leurs enjeux ESG et à utiliser des formats de communication ou de reporting pertinents
Charte développement durable de l'AFA	<p>5 <i>Développer leur fonctionnement dans un cadre environnemental et social responsable</i></p> <p>5.1 Évaluer et réduire leurs impacts environnementaux et notamment les émissions de gaz à effet de serre (bilan des émissions de gaz à effet de serre...)</p> <p>5.2 Intégrer des critères de développement durable dans la procédure de sélection et d'accompagnement des fournisseurs</p>

COMPRENDRE

Processus supports : achats et approvisionnements

- **La mise en perspective de ces enjeux et les principaux points d'attention**

Dans ce processus, sont couverts les achats liés à des prestations d'assurance (prestations en nature : réparations automobiles et habitations, expertise...) et à des prestations hors assurance (prestations intellectuelles, achats de moyens généraux...). Les principaux enjeux sont concentrés dans les achats liés aux activités d'assurance. Les enjeux de responsabilité sociétale de ce processus portent principalement sur le **devoir de vigilance sur les pratiques de la chaîne d'approvisionnement, l'environnement et la loyauté des pratiques**. Compte tenu de son volume d'achats, le secteur de l'assurance peut influencer les pratiques des filières automobiles, bâtiment et santé.

La diffusion des principes de RSE dans la chaîne de valeur permet de se prémunir contre les pratiques inadéquates de certains fournisseurs qui pourraient impacter l'entreprise. Elle impose par ailleurs aux entreprises d'adopter des pratiques responsables dans la relation donneurs d'ordre/fournisseurs. Dans ce cadre, les acteurs du secteur de l'assurance sont amenés à proposer des *chartes achats* à leurs fournisseurs et mettent en œuvre des processus d'audit et de notation sur des critères extra financiers.

Par ailleurs, la maîtrise des dépenses en gestion et la qualité de service dépendent des relations avec des réseaux de prestataires. La tendance actuelle de **regroupement des acteurs** de l'assurance modifie **l'équilibre de ces relations**. De plus, les échanges sont ouverts sur la meilleure façon de prendre en compte des **critères sociaux et environnementaux** dans cette relation (ex. : favoriser la réparation ou l'utilisation de pièces de réemploi ; surveiller la filière de démolition ; développer les réseaux de soins).

b. Les risques identifiés liés à la RSE

Risques du processus liés à la RSE	Typologie IFACI (Niveau 1 et 2)	
	Niveau 1	Niveau 2
Abus de position dominante envers les prestataires	Opérationnels	Clients/tiers, produits et pratiques commerciales
Mise en danger de la situation économique du prestataire	Opérationnels	Clients/tiers, produits et pratiques commerciales
Décalage entre les caractéristiques environnementales ou sanitaires des produits ou prestations achetés et l'évolution du marché ou l'état de l'art en matière d'achats responsables	Stratégiques et environnementaux	Pilotage
Non-respect des règles déontologiques ou de la réglementation dans le cadre de la sélection des prestataires		Réputation
Non-respect par le fournisseur des règles déontologiques et de ses obligations contractuelles et réglementaires		Organisation
Sous-évaluation des coûts globaux et coûts de moyen terme	Stratégiques et environnementaux	Autres risques systémiques et exogènes

COMPRENDRE

Processus supports : achats et approvisionnements

c. Les exemples de dispositifs de maîtrise des risques et préconisations de plans d'actions

▪ Exemples de dispositifs de réduction des risques et préconisations de plans d'actions

Risques du processus liés à la RSE	Exemples de dispositifs de maîtrise des risques
Abus de position dominante envers les prestataires	* <i>Mesurer l'impact des exigences formulées sur le fonctionnement du fournisseur (impacts sur les conditions sociales appliquées chez le prestataire, sur la qualité sociale et environnementale du contenu des produits...).</i>
Mise en danger de la situation économique du prestataire	* <i>Vérifier, à partir du chiffre d'affaires global du fournisseur, la part du chiffre d'affaires du donneur d'ordre.</i> * <i>Suivre les délais de paiement (durée moyenne).</i>
Décalage entre les caractéristiques environnementales ou sanitaires des produits ou prestations achetés et l'évolution du marché ou l'état de l'art en matière d'achats responsables	ISO 26000 : 6.5.2.2 - Lors des décisions d'achats, tenir compte des performances environnementales, sociales et éthiques des produits ou services acquis (exemple : véhicule, nettoyage, mobilier et matériaux d'aménagement, matériel informatique et téléphonie...). ISO 26000 : 6.6.6.2 - Intégrer des critères éthiques, sociaux, environnementaux et relatifs à l'égalité entre hommes et femmes, de même que la santé et la sécurité, dans les politiques et pratiques d'achat, de distribution et de passation de contrats afin d'en améliorer la compatibilité avec les objectifs de la responsabilité sociétale. * <i>Échanger avec le fournisseur sur les conditions sociales et environnementales de réalisation de la prestation et sur les produits eux-mêmes.</i>
Non-respect des règles déontologiques ou de la réglementation dans le cadre de la sélection des prestataires	ISO 26000 : 6.6.3.2 - Identifier les risques de corruption, mettre en œuvre et maintenir une politique et des pratiques qui luttent contre la corruption. ISO 26000 : 6.6.3.2 - Encourager les salariés et prestataires à rendre compte des violations de la politique de l'organisation et de tout traitement ayant un aspect non éthique et déloyal.
Non-respect par le fournisseur des règles déontologiques et de ses obligations contractuelles et réglementaires	ISO 26000 : 6.3.5.2 - Se renseigner sur les conditions sociales et environnementales de fourniture des biens et de prestation des services. ISO 26000 : 6.6.3.2 - Identifier les risques de corruption, mettre en œuvre et maintenir une politique et des pratiques qui luttent contre la corruption. ISO 26000 : 6.6.6.2 - Exercer de manière pertinente un devoir de vigilance et procéder à une surveillance des organisations avec lesquelles l'entreprise est en relation, de manière à empêcher que ne soient compromis ses engagements vis-à-vis de la responsabilité sociétale. * <i>Examiner les attestations d'assurance fournies par les prestataires.</i> * <i>Sélectionner les intermédiaires en regard de leur politique RSE (en plus des critères sur la gestion des risques imposés par Solvabilité II).</i>
Sous-évaluation des coûts globaux et coûts de moyen terme	* <i>Prendre en compte le coût global de la réponse au besoin au-delà du coût d'achat direct d'un produit pour prévenir le risque d'omission des coûts induits et coûts cachés (souvent au détriment de la qualité sociale et environnementale des produits).</i>

COMPRENDRE

Processus supports : achats et approvisionnements

▪ **Focus sur le transfert de risques de l'organisation vers l'assurance**

Le non-respect d'une procédure d'appel d'offre ou des engagements en tant que client ayant des conséquences pour un prestataire peut entraîner une réclamation de celui-ci. Un contrat de type **Responsabilité Civile Professionnelle** pourra garantir les conséquences financières de la mise en cause de sa responsabilité.

d. Illustrations concrètes

- « Démolisseurs d'automobiles, un service public de l'environnement ? » L'Argus de l'Assurance, mai 2010
- Charte « Relations Réparateurs d'automobile-Assureurs », 14/05/2008
- « Questionnaires RSE adressés par les donneurs d'ordre à leurs fournisseurs », guide publié par l'ORSE en 2013⁴⁶
- « Charte Relations fournisseur responsables et Charte PME Innovantes », note publiée par l'ORSE en 2014⁴⁷
- Site proposé pour MVO Nederland sur les risques RSE dans les différents pays du monde en fonction des produits et services www.mvorisicochecker.nl/en

e. Indicateurs

Global Reporting Initiative - G4 : LIGNES DIRECTRICES POUR LE REPORTING DÉVELOPPEMENT DURABLE Éléments généraux d'information et principaux indicateurs
<p>Principaux indicateurs</p> <p>Évaluation environnementale des fournisseurs G4-EN32 : pourcentage de nouveaux fournisseurs contrôlés à l'aide de critères environnementaux</p> <p>Évaluation des pratiques en matière d'emploi chez les fournisseurs G4-LA14 : pourcentage de nouveaux fournisseurs contrôlés à l'aide de critères relatifs aux pratiques en matière d'emploi</p> <p>Évaluation du respect des droits de l'Homme chez les fournisseurs G4-HR10 : pourcentage de nouveaux fournisseurs contrôlés à l'aide de critères relatifs aux droits de l'Homme</p> <p>Évaluation des impacts des fournisseurs sur la société G4-SO9 : pourcentage de nouveaux fournisseurs contrôlés à l'aide de critères relatifs aux impacts sur la société</p>

⁴⁶ www.orse.org/questionnaires_rse_adresses_par_les_donneurs_d_ordre_a_leurs_fournisseurs-52-256.html

⁴⁷ www.orse.org/charte_relations_fournisseur_responsables_et_charte_pme_innovantes-52-310.html

4. COMMUNICATION

a. Les enjeux RSE

- Les enjeux RSE à travers les référentiels

Référentiels principes RSE	Thématiques/Enjeux
Norme ISO 26000	4.4 Favoriser activement l'adoption d'un comportement éthique 6.5 L'environnement 6.5.4 Utilisation durable des ressources 6.7 Questions relatives aux consommateurs 7.3 Pratiques loyales en matière de commercialisation, d'information et de contrats 7.5 Communiquer sur la responsabilité sociétale
Principes pour l'Assurance Responsable (PSI)	4 Nous rendrons compte de l'application des Principes et ferons preuve de transparence en publiant régulièrement l'état d'avancement de leur mise en œuvre
Charte développement durable de l'AFA	I. Se positionner en tant qu'acteurs responsables du développement durable 1.2 Affirmer leur rôle auprès de l'ensemble des parties prenantes (pouvoirs publics, ONG, consommateurs, collectivités territoriales, communauté européenne...).

- La mise en perspective de ces enjeux et les principaux points d'attention

Ce processus couvre la problématique d'information aux clients et de communication institutionnelle.

La clarté, l'exactitude et l'équilibre dans la communication sont exigés. La **réglementation** dans ce domaine s'est singulièrement renforcée ces dernières années.

A l'échelle du secteur, sous l'égide de l'Association française de l'assurance (AFA), un **effort de transparence** en matière sociale et environnementale des entreprises a été réalisé, avant même les nouvelles exigences de transparence dans ce domaine (*voir Illustrations concrètes*).

Cet enjeu de communication porte également sur les comportements et représentation générés par les messages publicitaires et institutionnels (*diversité, prévention...*).

b. Les risques identifiés liés à la RSE

Risques du processus liés à la RSE	Typologie IFACI (Niveau 1 et 2)	
	Niveau 1	Niveau 2
Décalage entre les communications et les pratiques de l'entreprise (communication tendant vers le green ou social washing etc.)	Stratégiques et environnementaux	Réputation
Non-conformité de la communication à la réglementation, aux caractéristiques des informations en matière de responsabilité sociétale proposées par l'ISO 26000 : 2010 et aux principales recommandations en matière de communication responsable	Stratégiques et environnementaux	Réputation

COMPRENDRE

Processus supports : communication

c. Les exemples de dispositifs de maîtrise des risques et préconisations de plans d'actions

▪ Exemples de dispositifs de réduction des risques et préconisations de plans d'actions

Risques du processus liés à la RSE	Exemples de dispositifs de maîtrise des risques
Décalage entre les communications et les pratiques de l'entreprise (communication tendant vers le green ou social washing etc.)	<p>ISO 26000 : 4.4 - Favoriser activement l'adoption d'un comportement éthique :</p> <ul style="list-style-type: none"> - en identifiant et en déclarant ses principes et valeurs essentielles, - en encourageant et en assurant la promotion du respect de ses standards de comportement éthique. <p>ISO 26000 : 6.7.3.2 - Ne pas utiliser de texte, diffusion audio ou d'images qui perpétuent des stéréotypes en ce qui concerne par exemple le sexe, la religion, la race, l'invalidité ou les relations personnelles.</p> <p>ISO 26000 : 7.5.2 - Fournir une information en matière de responsabilité sociétale qui soit équilibrée et juste et qui n'omette pas les aspects négatifs concernant les impacts des activités d'une organisation.</p> <p><i>* Contrôler la cohérence entre le discours politique de l'entreprise et les réalisations et les pratiques managériales et commerciales.</i></p> <p><i>* Former les équipes en charge de la communication aux caractéristiques des informations en matière de responsabilité sociétale formalisées par l'ISO 26000.</i></p>
Non-conformité de la communication à la réglementation, aux caractéristiques des informations en matière de responsabilité sociétale proposées par l'ISO 26000 et aux principales recommandations en matière de communication responsable	<p>ISO 26000 : 7.5.2 - Caractéristiques des informations en matière de responsabilité sociétale : il convient que les informations fournies en matière de responsabilité sociétale soient : complètes, compréhensibles, réactives, exactes, équilibrées actualisées, accessibles.</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>* Veiller à la conformité à l'Article 225 du Code du commerce relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale.</i> <i>* Mettre en œuvre les « Principes pour la communication Responsable » (Guide Medef - UDA).</i> <i>* Optimiser les processus de fabrication et de diffusion des supports et chercher à en réduire l'impact environnemental.</i>

▪ Focus sur le transfert de risques de l'organisation vers l'assurance

Le code des assurances encadre les informations à caractère publicitaire. Si l'assureur n'a pas intentionnellement manqué à la réglementation, le contrat de **Responsabilité Civile Professionnelle** pourra diminuer les impacts financiers des réclamations émises par les clients.

d. Illustrations concrètes

- « Assurance et Développement Durable, Les principaux chiffres 2012-2013 », Enquête de l'Association Française de l'Assurance 2013⁴⁸
- « Principes pour la communication Responsable » (Guide Medef - UDA) – 2007
- « Communication responsable : pour une relation de confiance avec les consommateurs » Guide Medef – Union des Annonceurs (UDA) - 2011⁴⁹

⁴⁸ www.fsa.fr/sites/upload/docs/application/pdf/2014-09/14-09-19enquete2014_developpementdurableafa.pdf

- *Recueil des engagements à caractère déontologique des entreprises d'assurance membres de la FFSA ou du GEMA Association française de l'assurance (AFA), juillet 2015-*
<http://www.assfass.fr/webassfass/assfass.nsf/html/deontologie/%24file/Recueil.AFA.2015.juillet.pdf>

e. Indicateurs

Global Reporting Initiative - G4 : LIGNES DIRECTRICES POUR LE REPORTING DÉVELOPPEMENT DURABLE Éléments généraux d'information et principaux indicateurs
<p>Communication marketing</p> <p>G4-PR7 : nombre total d'incidents de non-respect des réglementations et codes volontaires relatifs à la communication marketing, y compris la publicité, la promotion et les parrainages, par type de résultat</p>

⁴⁹ www.uda.fr/fileadmin/documents_pdf/publications_guides_pratiques/Guide_MedefUDA_Com_Resp_08072011.pdf

III. METTRE EN ŒUVRE : lignes directrices pour l'utilisation opérationnelle du guide

Ce chapitre a pour objectif de proposer une démarche pour la mise en œuvre opérationnelle du présent guide.

A. Principaux prérequis et résultats attendus

Ce guide repose sur les prérequis suivants :

- Il existe un dispositif opérationnel de maîtrise des risques connu des acteurs au sein de l'organisme. Il est fondé sur une approche de cartographie des risques pour chaque processus.
- La démarche RSE a été abordée dans les instances de gouvernance.
- Un responsable RSE est identifié pour la mettre en œuvre.

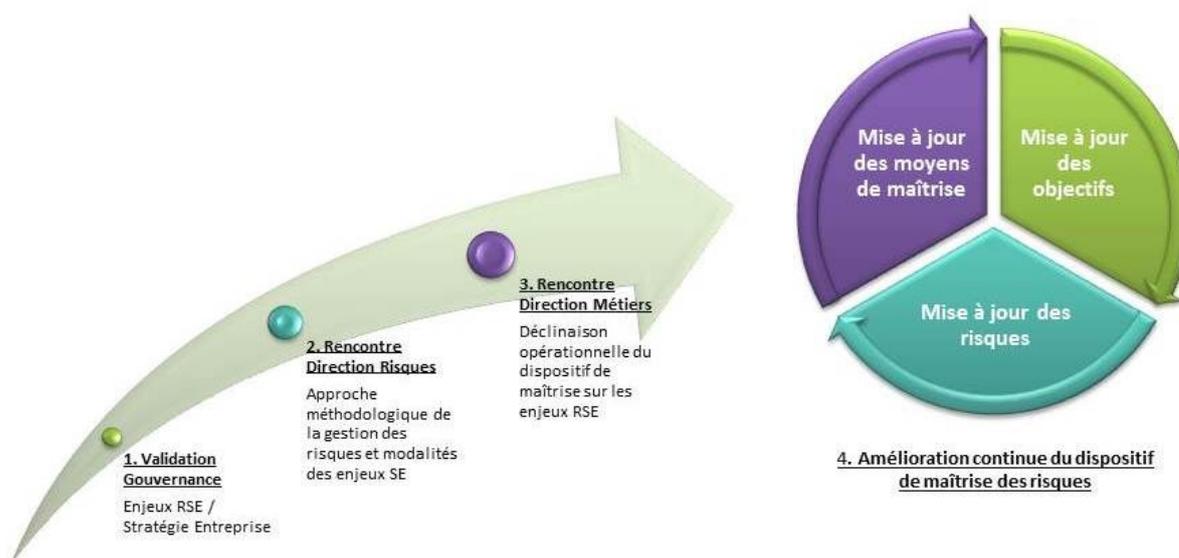
La méthodologie proposée doit favoriser au sein des organismes d'assurance :

- le dialogue sur la RSE avec les instances de gouvernance et les directions métiers,
- une vision globale des risques et des opportunités,
- une actualisation du dispositif de management des risques existant.

B. Démarche de mise en œuvre

a. Principes

Une démarche de mise en œuvre progressive en 4 temps est proposée :



Description des 4 temps de la mise en œuvre :

- 1. Validation Gouvernance** : la gouvernance valide les enjeux RSE en conformité avec sa stratégie.
- 2. Rencontre direction risques** : les directions risques et RSE s'approprient la démarche proposée par le guide en l'adaptant au contexte de leur organisation.
- 3. Rencontre direction métiers** : les directions métiers complètent le cas échéant l'identification de leurs risques, mettent à jour les cotations, les plans d'actions et les dispositifs de surveillance au regard de la déclinaison opérationnelle des enjeux RSE.

4. **Amélioration continue du dispositif de maîtrise des risques** : la maîtrise des risques liés aux enjeux RSE est intégrée au dispositif existant de maîtrise des risques et bénéficie de l'amélioration continue.

b. Présentation détaillée :

La démarche est initiée et animée par le responsable RSE .

- **Temps 1 : rapprochement des enjeux RSE avec la stratégie de l'entreprise et validation par la Gouvernance**

L'objectif de cette première étape est de rapprocher les attentes en matière de RSE (exemple : ISO 26000) et les enjeux et objectifs de l'entreprise. Ce travail permet un premier état des lieux des convergences et des écarts et une priorisation des enjeux RSE en fonction de leur importance eu égard à la situation de l'entreprise.

Le but n'est pas de chercher à intégrer *in extenso* le contenu de ce guide mais bien de prendre en compte le contexte de l'entreprise, et notamment :

- la cohérence de sa stratégie
- son niveau d'exposition au(x) risque(s)
- son niveau d'aversion ou d'appétence au risque.

Remarque : on peut rapprocher cette étape des travaux d'analyse de la matérialité des enjeux préconisés dans les démarches de reporting extra financier.

Les résultats de cette première analyse doivent être présentés et validés par les instances dirigeantes de l'entreprise pour constituer le socle sur lequel sera établi l'ensemble du dispositif.

- **Temps 2 : définition d'une approche conjointe entre la direction des risques et la direction RSE**

L'articulation des dispositifs RSE et Risques est un enjeu pour assurer la cohérence des visions et permettre une capitalisation efficace d'un dispositif sur l'autre. Cette deuxième étape vise donc à initier ou renforcer le dialogue entre les directions RSE et Risques, en permettant l'articulation des référentiels de processus et de risques, et en identifiant les enjeux communs permettant de supporter la future collaboration des deux directions.

Cette réflexion commune sera facilitée par la connaissance préalable des objectifs associés aux enjeux environnementaux et sociaux (*Temps 1 de la démarche*) car ils permettent de préciser les attendus pratiques du dispositif RSE.

La notion d'objectif est particulièrement importante pour deux raisons :

- d'abord parce que les objectifs positionnent les attendus concrets du dispositif RSE, en réponse aux enjeux de l'entreprise validés par la gouvernance,
- ensuite, parce que c'est le moyen de positionner la RSE pour ce qu'elle est : un objectif de responsabilité. Pour une organisation, se fixer comme objectif d'assumer sa responsabilité sociale, ne se limite pas à en faire un outil au service d'une bonne réputation ou un moyen de mieux maîtriser certains risques. Il s'agit plus globalement de connaître, d'évaluer et de maîtriser ses impacts sur la société et d'être suffisamment ouvert sur l'extérieur pour saisir les opportunités qui se présentent.

Cette rencontre permet aux deux directions d'échanger sur leur vision de la démarche et de tisser les liens entre RSE et maîtrise des risques. Ces liens seront utilisés ultérieurement lors des travaux avec les directions métiers pour faire le pont entre les objectifs de RSE et les méthodologies de gestion des risques (questionnement, identification, évaluation, mesure, plan d'action de prévention ou de protection).

Le responsable RSE doit s'imprégner des méthodologies internes de gestion des risques. En retour, le responsable de la maîtrise des risques doit appréhender les attentes portées par la RSE.

A l'issue de ce deuxième temps, la direction des risques doit pouvoir, grâce aux apports du guide, avoir un jugement sur la pertinence de la cartographie existante des risques face aux enjeux RSE. Elle peut, le cas échéant, identifier des écarts entre la démarche de l'entreprise et les analyses du présent guide.

Les autres directions qui gèrent des risques spécifiques et transverses telles la direction de la qualité, la direction de la conformité, voire la direction de la sécurité, peuvent également bénéficier de cet échange.

▪ **Temps 3 : intégration des enjeux liés à la RSE dans les cartographies des risques par les directions métiers**

Cette troisième étape doit permettre la prise en compte des risques liés à la RSE au sein des cartographies des risques existantes, suivant le processus d'actualisation usuel utilisé par la direction des risques.

Bien qu'à l'initiative du responsable RSE, cette rencontre est pilotée par la direction des risques responsable de la méthodologie « risques ».

L'objectif de ces séances sera de réaliser avec les directions métiers l'actualisation des cartographies des risques des processus dont elles sont responsables, du ou des plans d'action visant à améliorer le dispositif de maîtrise des risques et d'améliorer le reporting (en particulier le reporting RSE).

Chaque direction doit préparer ces séances en amont en identifiant les processus qui participent à la réalisation des objectifs RSE de l'entreprise, par exemple en exploitant les indications proposées dans la Partie II du guide.

La cartographie des risques est mise à jour lors des séances d'échanges, en présence des opérationnels concernés et pour chaque processus. Pour mémoire, l'exercice consiste à identifier les risques déjà existants qui sont en lien avec les objectifs RSE et à réévaluer si nécessaire leur cotation.

Si besoin, il convient d'ajouter et d'évaluer les nouveaux risques. Par analogie avec la méthode de travail adoptée pour la réalisation de ce guide, la démarche de questionnement suivante peut être utilisée :

ACTIONS	QUESTIONS A POSER
<p>1. Identifier les <u>enjeux</u> RSE du processus</p>	<p>Questionnement général :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Est-on capable de citer les grands axes de la RSE qui sont pour l'entreprise des risques ou des opportunités à moyen et long terme ? • Comment la RSE est-elle intégrée dans la stratégie de l'entreprise ? • Quels éléments de responsabilité sociale sont présents dans les politiques de l'entreprise ? • Quels sont les objectifs à atteindre ? <p>Questionnement spécifique :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les domaines RSE sur lesquels il faut être vigilant dans ce processus ? <p>→ <i>Analyse à partir des enjeux identifiés dans les principaux référentiels existants : ISO 26000, Charte Développement Durable de l'Association Française de l'Assurance, Principes de l'Assurance Responsable de l'UNEP-FI.</i></p>
<p>2. Identifier les <u>risques</u> liés à la RSE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'activité a-t-elle déjà fait l'objet d'une cartographie de ses risques ? <p>→ <i>Si oui, parmi les risques identifiés dans la cartographie, certains résonnent-ils avec les enjeux RSE ou les risques identifiés dans ce guide pour ce processus ?</i></p>
<p>3. Identifier les <u>impacts</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • En quoi la réalisation du risque impacte-t-elle le fonctionnement de mon entreprise/mes processus ? • En quoi la réalisation du risque impacte-t-elle l'atteinte des objectifs RSE ? <p>→ <i>Analyse à partir des catégories d'impacts standards : Image/réputation, Réglementaire/juridique, Insatisfaction clients, Insatisfaction salariés, Financiers, Défaut d'efficacité...</i></p>
<p>4. Identifier les actions de RSE qui permettent de maîtriser ce risque (<u>moyens de maîtrise</u>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les actions, telles celles proposées dans ce guide, qu'il pourrait être pertinent de mettre en œuvre dans l'entreprise ? <p>→ <i>Extraction à partir des enjeux identifiés dans les principaux référentiels existants : voir liste ci-dessus.</i></p>

- **Temps 3 (suite) : intégration des indicateurs de maîtrise des risques/indicateurs liés à la RSE**

La gestion des risques s'appuie sur des indicateurs qui matérialisent leur niveau de maîtrise. **Cette démarche est à rapprocher de celle développée par la RSE.**

La RSE définit un reporting spécifique qui répond d'une part à des obligations réglementaires de « transparence des entreprises en matière sociale et environnementale » (cf. article 225 de la loi Grenelle II et décret d'application du 24 avril 2012) et à des besoins de pilotage et de mesure de cette politique d'autre part. Pour se faire, elle s'appuie sur des objectifs et des plans d'actions spécifiques.

La réglementation dans ce domaine demande aux entreprises dépassant certains seuils en termes d'effectifs et de chiffre d'affaires, de rendre compte « *des actions menées et des orientations prises pour prendre en compte les conséquences sociales et environnementales de leur activité et remplir leurs engagements sociétaux en faveur du développement durable* ». Elle définit les informations à publier au travers d'une quarantaine de thématiques.

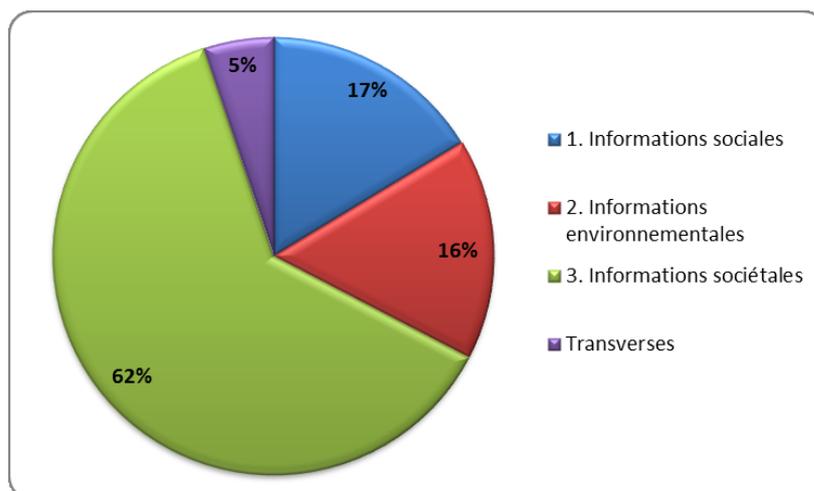
L'article 173 de la loi sur la transition énergétique pour la croissance verte du 17/08/2015 introduit une nouvelle obligation notamment pour les entreprises d'assurance et de réassurance, les mutuelles et institutions de prévoyance de faire figurer dans leur rapport annuel « *une information sur les modalités de prise en compte dans leur politique d'investissement des critères relatifs au respect d'objectifs sociaux, environnementaux et de qualité de gouvernance et sur les moyens mis en œuvre pour contribuer à la transition énergétique et écologique* ».

Cet effort de description doit permettre une connaissance élargie du fonctionnement de l'entreprise et, à ce titre, concourir à une meilleure maîtrise des risques.

L'exercice doit permettre aussi à l'entreprise de mieux communiquer sur sa démarche RSE en interne et en externe et répondre ainsi au besoin de transparence exprimé de plus en plus fortement par les parties prenantes.

Le schéma ci-dessous établit une correspondance entre les thématiques du décret d'application de l'article 225 de la loi Grenelle 2 et les risques liés à la RSE identifiés dans ce guide⁵⁰.

Figure 1 : correspondance entre les thématiques du décret d'application de l'article 225 de la loi Grenelle 2 et les risques liés à la RSE identifiés dans ce guide



▪ Temps 4 : amélioration continue

Le quatrième temps marque l'entrée dans un dispositif récurrent de maîtrise des risques basé sur des cartographies, un plan d'action général basé sur l'amélioration des résultats mesurés au travers d'indicateurs sélectionnés et du traitement des dysfonctionnements enregistrés.

⁵⁰ L'Annexe C propose une correspondance entre les 12 processus clés étudiés dans les fiches de la partie II et les thématiques réglementaires.

Ce temps (basé sur la mise en place des indicateurs spécifiques à la RSE et l'amélioration des indicateurs existants) permet à la direction RSE de :

- communiquer auprès des diverses instances internes et externes sur l'atteinte des objectifs RSE
- réaliser les plans d'action et de prévention à faire valider par les autres directions puis par la gouvernance.

Dorénavant, les cartographies de risques intègrent les éclairages issus des enjeux RSE et les priorités du plan d'action sont en accord avec les attentes liées aux enjeux de l'entreprise, y compris les enjeux RSE.

Le responsable RSE pourra s'assurer que le dispositif de maîtrise des risques a bien intégré ces évolutions.

IV. ANNEXES

- A. Présentation des référentiels utilisés pour créer ce guide
 - 1. Présentation des référentiels RSE utilisés
 - 2. Présentation de la typologie de risques utilisée
- B. Qu'est-ce qu'une cartographie de risques ?
- C. Détail du croisement des processus avec les thématiques de l'article 225 de la Loi Grenelle

A. Présentation des référentiels utilisés pour créer ce guide

1. Présentation des référentiels RSE utilisés

Le groupe de travail s'est appuyé sur les principaux référentiels d'engagement et de management de la responsabilité sociale de l'entreprise pour analyser les enjeux RSE de la profession : un référentiel intersectoriel, pour une approche générale et deux documents spécifiques à l'Assurance dans lesquels des assureurs posent l'intérêt et l'ambition de leur engagement.

ISO 26000 : 2010 - Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale⁵¹ (2010)

« ISO 26000 donne des lignes directrices aux entreprises et aux organisations pour opérer de manière socialement responsable. Cela signifie agir de manière éthique et transparente de façon à contribuer à la bonne santé et au bien-être de la société.



ISO 26000 : 2010 contient des lignes directrices et non des exigences. Elle ne se prête donc pas à la certification,

contrairement à d'autres normes très connues de l'ISO. Elle permet en revanche de clarifier la notion de responsabilité sociétale, d'aider les entreprises et les organisations à traduire les principes en actes concrets, et de faire connaître les meilleures pratiques en matière de responsabilité sociétale, dans le monde entier. Elle vise les organisations de tous types, quelles que soient leur activité, leur taille ou leur localisation.

La norme a été publiée en 2010 au terme de cinq années de négociations entre un très grand nombre de parties prenantes dans le monde entier. Des représentants des gouvernements, des ONG, de l'industrie, des groupes de consommateurs et du monde du travail ont été impliqués dans son élaboration. Elle représente donc un consensus international ».

Charte Développement Durable de l'Association Française de l'Assurance⁵² (2009)

« Le 20 janvier 2009 était officialisée la Charte développement durable des assureurs français, élaborée par la FFSA et le GEMA, dans le cadre de l'Association Française de l'Assurance, et adoptée par leurs commissions exécutives respectives.

Elle est le fruit d'une conviction commune : l'assurance constitue un vecteur incontournable de la diffusion du développement durable au sein de la société. Elle est structurée autour de cinq axes majeurs, déclinés en 20 objectifs précis.

Contribuer à lutter contre le changement climatique et à préserver l'environnement, s'engager en matière de responsabilité sociétale des entreprises, dans la politique d'investissement notamment, rechercher l'exemplarité constituent les axes forts de cette démarche ».



Pour consulter la Charte de l'AFA :

www.ffsa.fr/sites/jcms/fn_53059/fr/la-charte-developpement-durable-de-l-afa?cc=fn_7375#corps2

⁵¹ Source et pour en savoir plus : www.iso.org/iso/fr/iso26000

⁵² Source et pour en savoir plus : www.assfass.fr



Principes pour l'assurance responsable, UNEP-Finance Initiative (2012)⁵³

« Les Principes pour une Assurance responsable proposent une feuille de route qui permet de développer et répandre les solutions de gestion des risques et d'assurance innovantes nécessaires à la promotion des énergies renouvelables, de la qualité de l'eau, de la sécurité alimentaire, de l'urbanisme durable et de la résilience de la société face aux catastrophes.

Avec un volume mondial de plus de 4.000 milliards de dollars de primes d'assurance et de plus de 24.000 milliards de dollars d'encours sous gestion, les assureurs qui intègrent les enjeux de responsabilité sociale et environnementale dans leurs opérations peuvent générer les flux financiers, les investissements et les perspectives à long terme nécessaires au développement durable ».

Ban Ki-moon, Secrétaire général des Nations Unies

« Les Principes pour une Assurance responsable proposent un socle sur lequel l'industrie de l'Assurance et la société dans son ensemble vont pouvoir construire une relation plus forte – qui mette le développement durable au cœur de la gestion des risques afin de construire un avenir plus prévoyant et mieux maîtrisé ».

Achim Steiner, Secrétaire général adjoint des Nations Unies et Directeur exécutif du Programme des Nations Unies pour l'Environnement

D'autres sources ont été utilisées ponctuellement, notamment pour la proposition de moyens de maîtrise des risques :

- **Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées**, AFEP-MEDEF, révisé en juin 2013
- **Comment intégrer le levier de la Responsabilité Sociale et Environnementale dans la relation Fournisseurs**, Répertoire Achats et Développement Durable, ORSE, avril 2007
- « **Questionnaires RSE adressés par les donneurs d'ordre à leurs fournisseurs** », guide publié par l'ORSE en 2013
- « **Charte Relations fournisseur responsables et Charte PME Innovantes** », note publiée par l'ORSE en 2014
- **Communication responsable des entreprises : pour une relation de confiance avec les consommateurs**, UDA-MEDEF, juillet 2011
- **Les administrateurs et la RSE**, Institut Français des Administrateurs, septembre 2007 et mars 2014.
- **Communication de la Commission européenne « Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie pour l'UE pour la période 2011-2014 »**

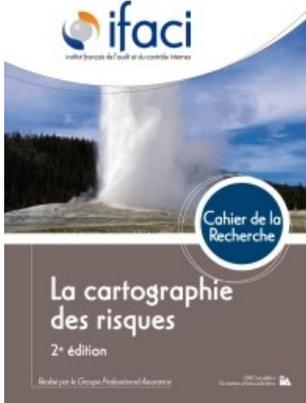
2. Présentation de la typologie de risques utilisée

Le groupe de travail a choisi de s'appuyer sur la cartographie des risques publiée sous forme de Cahier de recherche par l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI, nov. 2013)

Le recours à cette typologie, adaptée au secteur de l'assurance, vise à faciliter la transposition avec les référentiels internes de risques. De plus, pour la catégorie des risques opérationnels, cette nouvelle version est assez proche de Bâle II, dans le découpage de ses familles de niveau 1. Méthodologiquement, le choix a été fait de n'attribuer à chaque risque qu'une seule correspondance avec une catégorie IFACI. Sur les 71 risques identifiés, 67 trouvent une correspondance avec cette typologie.

⁵³ Source et pour en savoir plus : www.unepfi.org/psi/

« Ce cahier de la recherche prend en compte les bonnes pratiques résultant des travaux de cartographie des risques dans les organismes d'assurance depuis la première édition de 2006. Il intègre également la perspective de la mise en œuvre de la directive Solvabilité II. (...)



La typologie des risques proposée par l'unité de recherche facilite :

- l'identification des risques,
- la bonne couverture du recensement des risques,
- l'établissement de liens entre les risques captés à des niveaux différents,
- le dialogue entre les différents acteurs,
- la consolidation des différents reporting opérationnels ou réglementaires ». ⁵⁴

⁵⁴ Source et pour en savoir plus : www.ifaci.com/56/109/2/La-cartographie-des-risques.html

B. Qu'est-ce qu'une cartographie de risques ?

Cotation d'un risque

La cotation d'un risque s'effectue selon 2 composantes :

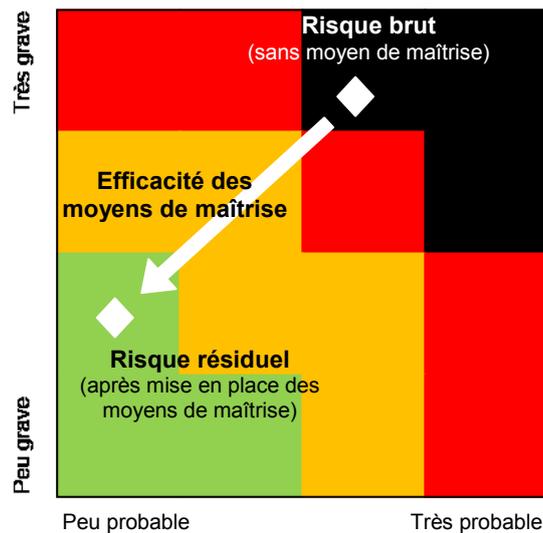
- **La probabilité** (ou fréquence) : quelle est la période de temps qui sépare deux survenances du même risque ?
- **La gravité** : quels sont les impacts en cas de survenance du risque (perte financière, baisse de la réputation, insatisfaction des clients...)?

La criticité est la combinaison de la probabilité et de la gravité. Elle croît en même temps que ses deux composantes.

Cartographie de risques

La cartographie permet de visualiser la criticité des risques étudiés en les positionnant en fonction de leur probabilité ou fréquence d'apparition et de leur gravité. Ceux qui sont dans les zones dangereuses, soit du fait de leur fréquence d'apparition, soit du fait de leur gravité, soit du fait des deux paramètres combinés sont facilement identifiables. L'objectif est de repenser le dispositif de maîtrise pour diminuer soit la fréquence, soit la gravité, soit les deux paramètres.

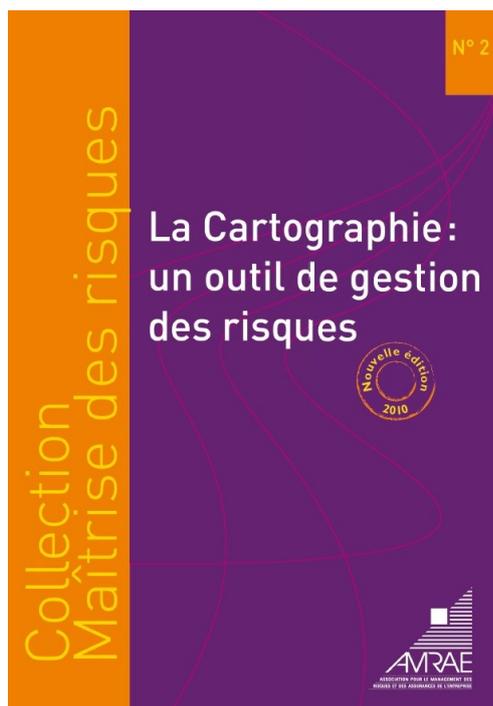
Exemple de représentation



La cartographie des risques est un outil de pilotage des activités qui permet de prioriser les actions à mener selon le niveau de criticité recherché.

Ci-dessus, le risque de criticité très importante représentée par la zone noire est prioritairement ramené à une criticité faible représentée par la zone verte grâce à l'efficacité des moyens de maîtrise mis en œuvre.

Guide « Cartographie des risques » publié par l'AMRAE (Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise)



Le but de ce guide pédagogique est de permettre à toutes les parties prenantes de la gestion du risque dans les entreprises de mieux comprendre les motivations, l'intérêt et les étapes nécessaires à la mise en place d'une vision globale des risques par la cartographie.

Le point de vue adopté met en valeur le savoir-faire apporté par le risk manager à l'ensemble de ses partenaires dans la réalisation de leurs objectifs en phase avec la stratégie de l'entreprise et témoigne que la gestion des risques s'inscrit résolument comme un outil essentiel de gouvernance et de management.

Pour en savoir plus : www.amrae.fr

C. Détail du croisement des processus avec les thématiques de l'Article 225 de la Loi Grenelle

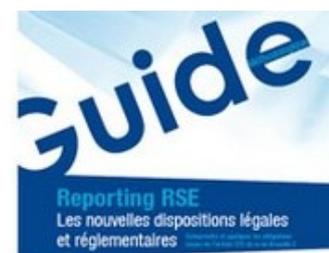
Le tableau ci-dessous propose une correspondance entre les processus détaillés dans ce guide et les thématiques liées à l'Article 225 du Code de Commerce.

Processus	Thématiques liées à l'Article 225 du Code de Commerce
Achats et approvisionnements	<p><u>SOCIÉTAL</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Impact territorial, économique et social de l'activité de la société : en matière d'emploi et de développement régional - Sous-traitance et fournisseurs : importance de la sous-traitance et prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale - Sous-traitance et fournisseurs : prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux
Communication	<p><u>ENVIRONNEMENT</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Utilisation durable des ressources : consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation <p><u>SOCIÉTAL</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Loyauté des pratiques : mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs
Conception et tarification	<p><u>ENVIRONNEMENT</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Changement climatique : adaptation aux conséquences du changement climatique <p><u>SOCIÉTAL</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société, notamment les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines : conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations - Loyauté des pratiques : actions engagées pour prévenir la corruption - Loyauté des pratiques : mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs
Gestion des sinistres et prestations de santé	<p><u>SOCIÉTAL</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Loyauté des pratiques : actions engagées pour prévenir la corruption - Loyauté des pratiques : mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs
Gestion financière	<p><u>ENVIRONNEMENT</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Politique générale en matière environnementale : organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement <p><u>SOCIÉTAL</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Impact territorial, économique et social de l'activité de la société : en matière d'emploi et de développement régional - Impact territorial, économique et social de l'activité de la société : sur les populations riveraines ou locales - Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société, notamment les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines : conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations - Loyauté des pratiques : actions engagées pour prévenir la corruption

Processus	Thématiques liées à l'Article 225 du Code de Commerce
Gouvernance	<p><u>SOCIAL</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Emploi : rémunérations et évolution <p><u>ENVIRONNEMENTAL</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Politique générale en matière environnementale : organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement <p><u>SOCIETAL</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société, notamment les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines : conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations
Marketing et distribution	<p><u>SOCIAL</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Emploi : rémunérations et évolution - Formation : politiques mises en œuvre en matière de formation <p><u>ENVIRONNEMENT</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Politique générale en matière environnementale : actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement - Changement climatique : adaptation aux conséquences du changement climatique <p><u>SOCIETAL</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Impact territorial, économique et social de l'activité de la société : en matière d'emploi et de développement régional - Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société, notamment les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines : conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations - Sous-traitance et fournisseurs : importance de la sous-traitance et prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale - Sous-traitance et fournisseurs : prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux - Loyauté des pratiques : mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs
Réclamation et médiation	<p><u>SOCIETAL</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société, notamment les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines : conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations - Loyauté des pratiques : mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs
Ressources humaines	<p><u>SOCIAL</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Organisation du travail : absentéisme - Relations sociales : organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci - Relations sociales : bilan des accords collectifs

	- Santé et sécurité : conditions de santé et de sécurité au travail
Processus	Thématiques liées à l'Article 225 du Code de Commerce
	<ul style="list-style-type: none"> - Santé et sécurité : bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail - Santé et sécurité : accidents du travail, notamment fréquence et gravité, ainsi que les maladies professionnelles - Formation : politiques mises en œuvre en matière de formation - Egalité de traitement : mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes - Egalité de traitement : mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées - Egalité de traitement : politique de lutte contre les discriminations - Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT <p><u>SOCIÉTAL</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Impact territorial, économique et social de l'activité de la société : en matière d'emploi et de développement régional

Pour aller plus loin, le Guide Medef-Deloitte 2012 propose une correspondance entre GRI-G3⁵⁵ et les thématiques du Décret.



⁵⁵ Global Reporting Initiative : www.globalreporting.org/languages/French/Pages/default.aspx

REMERCIEMENTS

Ces travaux ont été animés par le Groupe Humanis et le Groupe Macif en collaboration avec les représentants des entreprises suivantes :

Pour leur collaboration :

- Audiens
- Covéa (GMF, MAAF, MMA)
- Deloitte
- La Banque Postale
- Malakoff Médéric

Pour leur contribution :

- Allianz
- AG2R La Mondiale
- AXA
- CNP Assurances
- Generali
- Groupama

Que soient ici remerciés toutes celles et ceux qui ont contribué à la réalisation de ce guide, notamment :

L'équipe de rédaction composée de :

- Francis Bonnet, Pôle Développement Durable, Covéa
- François Després, Direction de la Communication et du Développement Durable, Groupe Humanis
- Alain Didier, Direction des risques, Groupe Malakoff Médéric
- Marina Ezdiari, Pôle Entreprises et Institutions, Audiens
- Michel Laviale, Président du Club Finance de l'ORSE
- Patricia Lavaud, Responsable du Club Finance de l'ORSE et Anne Gerardi pendant son absence
- Claire de Marchi, Direction contrôle interne, Groupe Macif
- Pascal Nudel, Direction risques et contrôle interne, Groupe Humanis
- Magali Rozec, Responsable formation Gouvernance, Groupe Macif
- Sarah Vignoles, Angeline Lutz et Nicolas Vantreesse, La Banque Postale
- Hervé Phaure, Risk Advisory, Deloitte
- Charles-Edouard Jean, Risk Advisory, Deloitte
- L'équipe de l'ORSE.

Les partenaires et institutions rencontrés au cours de nos travaux :

- L'Association française de l'assurance (AFA) et sa commission Développement Durable :
- L'Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise (AMRAE) et en particulier les membres de son Comité Scientifique Permanent
- Le Centre Technique des Institutions de Prévoyance (CTIP)
- La Fédération nationale de la Mutualité Française (FNMF)
- L'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes (IFACI) pour l'utilisation de leur Cahier de recherche

Avec le soutien de :



En partenariat avec :

