



2023

Baromètre de l'engagement pour le climat

AMRAE, en partenariat avec AXA Climate

AMRAE et AXA Climate

À propos de l'AMRAE

L'Amrae (Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise) est l'association professionnelle de référence des métiers du risque et des assurances en entreprise. Elle rassemble plus de 1 800 membres appartenant à 800 organisations privées ou publiques.

L'Amrae aide ces organisations dans l'atteinte de leurs objectifs stratégiques et opérationnels pour leur permettre d'améliorer leurs performances et de maîtriser leurs risques.

L'Amrae (l'Association) rassemble les acteurs majeurs des secondes et troisièmes lignes de maîtrise des risques (risk management, contrôle et audit internes, assurance et juridique). À travers ses comités scientifiques, ses publications et ses nombreuses manifestations, l'Amrae produit pour ces experts les contenus qui nourrissent leurs compétences, leur évolution dans leur métier et leur contribution à la réussite de la stratégie de l'entreprise.

Avec Amrae Formation, elle répond à leurs besoins de formation professionnelle tout au long de la vie en dispensant des formations certifiantes de haut niveau.

Amrae Les Rencontres organise le congrès annuel de référence des métiers du risque et des assurances. Ces trois jours constituent le rendez-vous métier incontournable des acteurs de la maîtrise des risques et de son financement.

Pour en savoir plus : <https://www.amrae.fr/>

À propos d'AXA Climate

AXA Climate est une entité du groupe AXA, dédiée à l'adaptation climatique et environnementale.

La conviction de ses 150 collaborateurs ? Réduire les impacts négatifs sur la planète ne suffit pas. L'enjeu est désormais d'engager les entreprises dans la voie d'une économie régénérative.

Dans cette perspective, AXA Climate propose plus de 40 heures de formation digitale entreprises et organismes publics et éducatifs, afin d'accompagner leurs collaborateurs dans l'évolution de leurs métiers. Aujourd'hui, ce sont plus de 90 organisations qui intègrent la Climate School, la rendant accessible à plus de 4 millions de personnes à travers le monde. AXA Climate conseille les secteurs de l'agroalimentaire, de l'industrie, de la finance et de la fonction publique pour qu'ils réussissent leur adaptation et aient un impact positif pour la planète. Enfin, grâce à l'assurance paramétrique, elle permet aux entreprises et aux populations d'être indemnisées en quelques heures, lorsqu'elles subissent les conséquences des aléas liés aux changements climatiques.

Pour en savoir plus : www.climate.axa

SOMMAIRE

<u>Avant-propos</u>	3
<u>Résumé</u>	4
<u>Objectifs & méthodologie</u>	5
<u>Résultats</u>	7
<u>Compréhension des risques climatiques</u>	7
<u>Moyens mis en place pour le pilotage des risques</u>	20
<u>Réaction des risk managers</u>	32
<u>Niveau de préparation des entreprises à la CSRD et culture autour des risques climatiques</u>	39
<u>Conclusion</u>	46
<u>Remerciements</u>	47
<u>Sources externes</u>	48

AVANT-PROPOS

Il y a deux ans, l'**AMRAE** a conçu ce baromètre, en partenariat avec **AXA Climate**, pour permettre aux risk managers d'évaluer, année après année, la progression des actions des organisations portant sur le dérèglement climatique.

Les risques climatiques ont été présentés aux entreprises le plus souvent comme des facteurs venant expliquer les fluctuations des primes d'assurance, et comme une fatalité en quelque sorte, observée comme un cumul – sous forme de graphiques et de barres qui s'étiraient vers le haut à mesure que les milliards de dommages assurés s'accumulaient dans les compagnies d'assurance...

Puis, de nouvelles obligations de reporting extra-financier ont émergé. Certaines entreprises se sont alors engagées, de manière volontaire, dans l'initiative de la TCFD (Task Force on Climate-Related Financial Disclosure), et ont arrêté de regarder uniquement dans le rétroviseur, pour évaluer ce qui allait arriver à leurs organisations dans 20, 30, 40 ans...

Dans quelques mois, nous serons tous, peu ou prou, concernés par la directive européenne CSRD. Partant, la transparence sur les risques et les opportunités liés au sujet du climat devrait atteindre un niveau inédit dans ce que les entreprises devront publier en 2024.

Dans ce troisième baromètre de l'engagement pour le climat, un chiffre émerge : 84% des risk managers sondés voient la CSRD comme une opportunité.

Nous les rejoignons : cette réglementation est une formidable opportunité de nous demander, à la manière d'un Roald Amundsen partant découvrir le pôle Sud, si nous avons les bonnes compétences et le bon matériel pour opérer dans un environnement toujours plus instable, plus vulnérable et plus complexe. L'heure est maintenant à la préparation de nos entreprises à l'entrée dans un monde en permacrise.

Mettons notre conviction et notre intelligence collective en la nécessité d'une approche par les risques, au service de la transformation de nos entreprises. En tant que garant de la politique de gestion des risques, apprenons à nos organisations à explorer des zones inconnues, à mettre la prévention au cœur de nos réflexions, y compris quand se pose la question d'un éventuel changement de modèle d'affaires.

Depuis la première édition de ce baromètre de l'engagement pour le climat, 2 nouvelles limites planétaires ont encore été franchies, les pollutions chimiques (comme les microplastiques) et le cycle de l'eau douce, ce qui porte à un total de 6 les limites dépassées, sur 9 au total.

Il n'est donc plus temps de savoir si nous serons au rendez-vous, nous n'avons pas le choix. Nous devons l'être.

Bonne lecture !

Oliver Wild
Président de l'AMRAE

Antoine Denoix
Directeur d'AXA Climate

RÉSUMÉ

Les risk managers interrogés sont de plus en plus préoccupés par les risques climatiques.

92 % des risk managers disent craindre les « tempêtes, cyclones ou tornades » (+ 15 points), juste devant les risques « canicules et vagues de chaleurs ». Mais la vision des risques climatiques sur les chaînes d'approvisionnement se dégrade, particulièrement pour le secteur industriel.

La notion de double matérialité est encore mal maîtrisée.

Il reste encore de la maturité à acquérir sur la double matérialité, même si un quart des sondés estime avoir un niveau élevé de connaissance sur cette notion, qui est un des sujets majeurs de la CSRD.

Une vision financière des risques climatiques toujours marquée.

Le changement climatique est identifié comme une opportunité de réduction des coûts. La première opportunité citée par près de 50% des risk managers concerne les actions à mettre en place dans l'entreprise pour faire baisser les coûts liés à l'énergie.

La gouvernance des risques climatiques continue de progresser.

Notre sondage a mesuré une amélioration régulière de la gouvernance des risques climatiques depuis 2021 (+14 points sur deux ans), sous l'impulsion des comex. Les exigences de la CSRD devraient accélérer la structuration du pilotage de ces risques dans les organisations qui ne sont pas encore au niveau.

La relation entre la RSE et le risk manager devient plus solide.

La proportion de risk managers interrogés disant nouer des « liens très forts » avec leur département RSE est en forte progression, passant de 18% en 2022 à 35% en 2023.

Des risk managers insatisfaits des services proposés par leurs assureurs.

41 % des risk managers sondés se déclarent peu satisfaits de leur assureur. Parmi les principales raisons citées, le refus de couverture de risques et de régions ou encore l'augmentation des prix. En outre, les attentes sont fortes en matière de conseil en prévention sur les risques (52%).

Les travaux relatifs à la CSRD avancent et avancent vite !

A date, 95% des risk managers interrogés déclarent se préparer à la CSRD. Cette directive est même largement perçue comme une opportunité pour les professionnels interrogés, notamment comme levier de sensibilisation des comex sur les sujets RSE.

OBJECTIFS & MÉTHODOLOGIE

I. OBJECTIFS DE L'ÉTUDE



1

Évaluer

La manière dont les risk managers interrogés appréhendent les risques climatiques auxquels fait face leur entreprise.

2

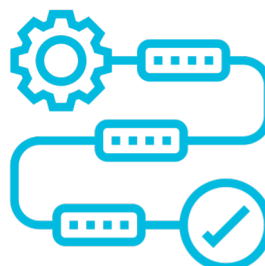
Comprendre

La manière dont ces risques sont gérés au sein des organisations et l'importance du rôle des risk managers dans la prévention, l'analyse et le traitement.

3

Identifier

Les leviers les plus pertinents pour accompagner l'évolution des métiers pour une meilleure efficacité dans la prévention et le traitement des risques.



COMMENT LIRE CE RAPPORT ?

Chaque section débute par un résumé des points clés puis d'une description détaillée pouvant contenir :

- Des analyses des auteurs de l'étude sur les résultats.
- Des commentaires mettant en perspective l'étude avec d'autres sources.
- Des interviews de risk managers qui témoignent des pratiques dans leur organisation et donnent des recommandations.

II. MÉTHODE



Cible interrogée

131 risk managers d'entreprise, membres de l'AMRAE, ont répondu à l'enquête annuelle AMRAE & AXA Climate, soit environ 12,3% membres « risk managers » de l'association.



Collecte

Étude administrée par l'AMRAE et AXA Climate en septembre et octobre 2023.

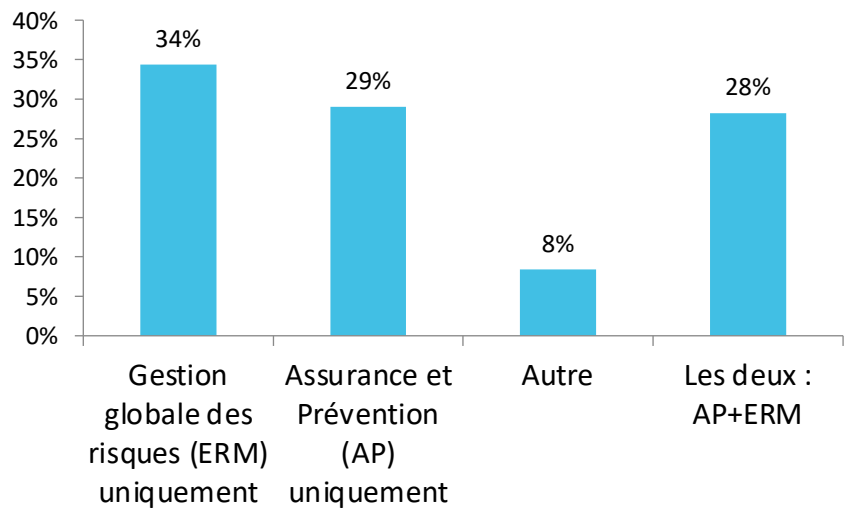


Traitement statistique

Échantillon non pondéré et codifications des questions ouvertes.

LES RISK MANAGERS, QUI SONT-ILS ?

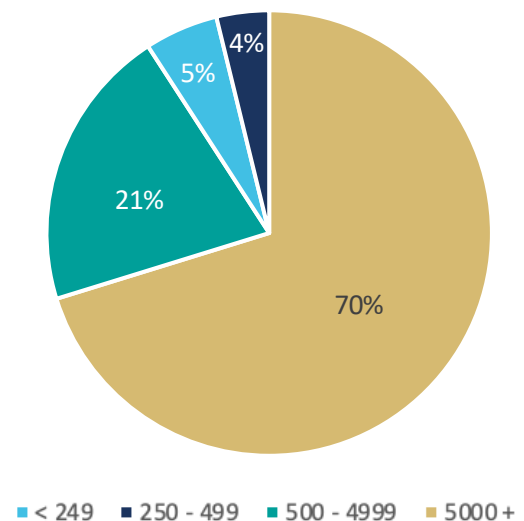
PROFILS DES RISK MANAGERS RÉPONDANTS AU BAROMETRE



SECTEURS D'ACTIVITÉ DES RÉPONDANTS

Industrie – 35%
BTP/Immobilier – 8%
Services – 8%
Assurance/Réassurance – 7%
Transports/Logistique – 6%
Distribution – 6%
Médias/Loisirs – 4%
High Tech – 3%
Banque/Finance/Conseil – 3%
Biens de conso/Luxe – 2%
Autres – 17%

EFFECTIF SALARIÉ DES RÉPONDANTS



COMPRÉHENSION DES RISQUES CLIMATIQUES

Messages clés

- **Comme en 2022 et 2021, les risques climatiques aigus sont davantage pris en considération par les risk managers interrogés**, même si la perception des risques chroniques progresse.

- **Le classement des risques semble très dépendant de l'actualité.** Le risque tempête ressort en tête des craintes des risk managers (+15 points en un an) en rapport avec l'actualité en France en octobre 2023.

- **65 % des risk managers** sondés interviennent sur les risques physiques et de transition à la fois.

- **La visibilité des risques sur les chaînes d'approvisionnement se dégrade**, tant sur les fournisseurs de rang 1 que de rang 2. Qu'ils soient directs ou indirects, les points d'impact sont nombreux

- **Pour pallier ce déficit de visibilité**, faire un audit des risques climatiques physiques et chroniques sur les usines ou business unit, ou demander aux fournisseurs des diagnostics sur leurs risques, pourrait renforcer la prévention.

- **La perception des opportunités offertes par le changement climatique reste principalement liée à des considérations financières** au détriment de la durabilité ou de l'adaptation. Ainsi, c'est la réduction des coûts globaux pour l'entreprise qui est citée en priorité dans les opportunités.

- **Enfin, la notion de double-matérialité** s'invite dans notre baromètre. 25% des répondants en ont un bon niveau de connaissance, il reste une marge de progrès !

- **Les craintes autour des risques physiques aigus ou chroniques vont croissantes.** Le management de ces risques nécessite des données et des méthodes afin de quantifier ces risques et prioriser les actions de prévention : cartes d'exposition des impacts futurs, quantification du risque, méthodologies d'adaptation des activités vis-à-vis des risques physiques. Ces données et méthodes sont encore trop peu déployées dans les entreprises.

RISQUES CLIMATIQUES

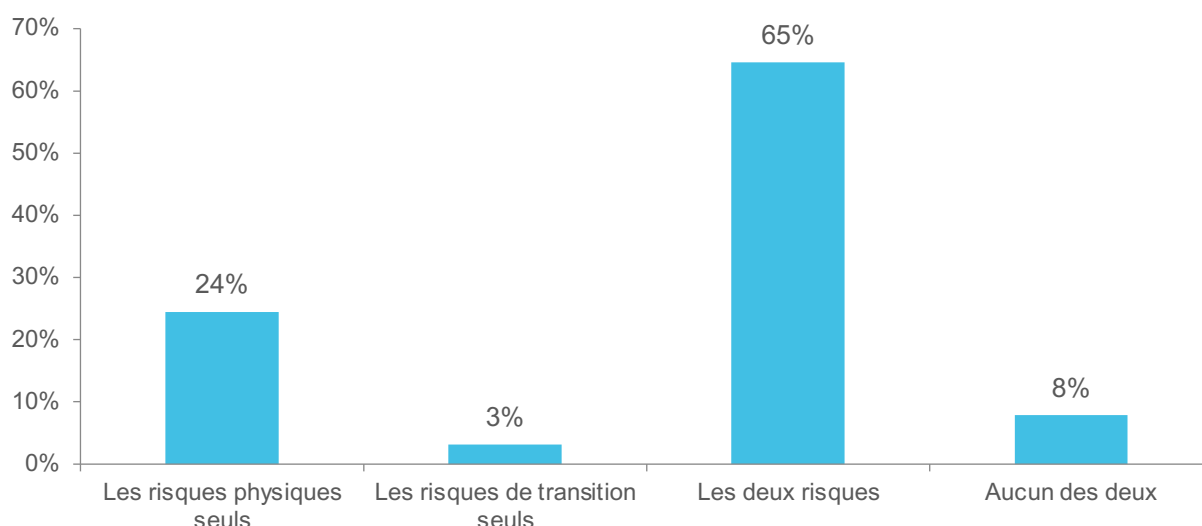
Lesquels traitez-vous ?

Toute entreprise fait face à deux types de risques climatiques qu'il est nécessaire de maîtriser pour mettre en place une stratégie climat cohérente :

- Les risques physiques, qui sont les conséquences directes et tangibles du dérèglement climatique.
- Les risques de transition, qui sont les conséquences financières d'une transformation de l'économie vers un monde bas-carbone.

DANS VOTRE RÔLE ACTUEL, SUR QUELS RISQUES INTERVENEZ-VOUS ?

Échantillon: n = 131



La grande majorité (65%) des risk managers sondés intervient sur les deux types de risques : physiques et de transition.

On peut parler ici de vision holistique du risque climatique, et il n'est pas surprenant que 75% de ces risk managers aient soit des profils « ERM » pur (gestion globale des risques), soit des profils mixtes « AP/ERM » (assurance, prévention et gestion globale des risques).

Un risk manager sur quatre déclare n'intervenir que sur les risques physiques.

Dans ce cas, 71% des répondants ont un profil « AP » (Assurance et Prévention) uniquement.

Il est en revanche beaucoup plus rare que les risk managers n'interviennent que sur les risques de transition (3% seulement). Il est en effet plus fréquent que ces derniers soient suivis par des directions RSE ou stratégie.

Enfin, dans notre panel, 8% de risk managers n'intervient sur aucun risque climatique. Nous retrouvons ici des risk managers d'organisations telles que banques, mutuelles ou institutions de prévoyance.

RISQUES PHYSIQUES AIGUS

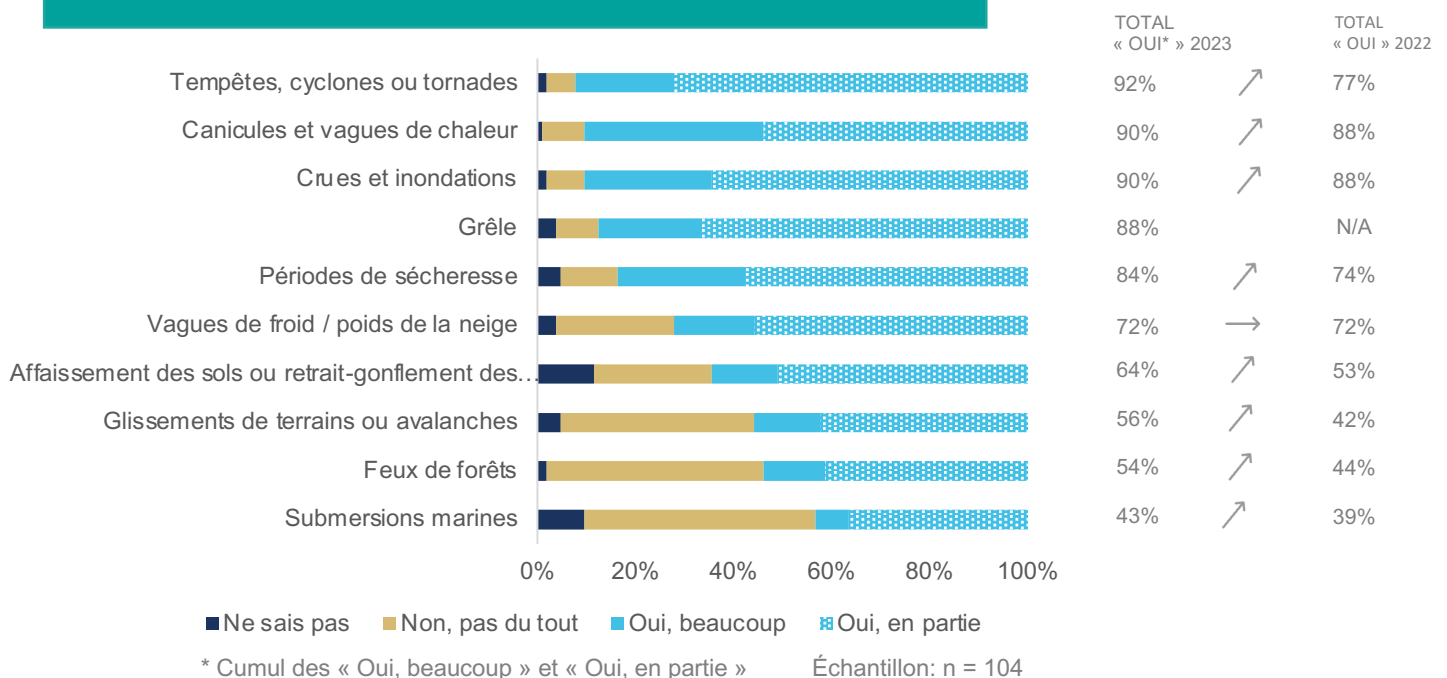
Quelles craintes ?

L'année 2022 a été marquée par des événements d'ampleur comme l'ouragan de catégorie 5, dénommé « Ian », qui a causé la mort de 161 personnes en Floride et des dommages assurés estimés entre 50 et 65 milliards de dollars ^[1].

Plus près de nous, en France, cette même année, qualifiée d'*annus horribilis* par France Assureurs, se démarque par une facture de 10,6 milliards d'euros, du jamais vu depuis 1999 ^[2].

Les risk managers livrent ici un classement qui porte les traces de l'actualité qu'ils ont vécu dans leur organisation.

D'APRÈS VOUS, VOTRE ENTREPRISE EST-ELLE EXPOSÉE AUX RISQUES PHYSIQUES AIGUS SUIVANTS ?



En 2023, les risk managers montrent des niveaux de préoccupation plus élevés pour tous les types de risques aigus.

Le risque le plus cité cette année est l'item regroupant « Tempêtes, cyclones ou tornades ». C'est aussi celui qui connaît la plus forte augmentation (+15 points).

Les canicules et les inondations atteignent le même score global (90%) mais la canicule est davantage citée dans la catégorie « beaucoup » (37%) que les inondations (26%).

La grêle, quant à elle, fait son entrée au classement, directement à la 4^e place.

Les risques les moins cités sont les risques de submersions marines (43 %).

Dans un contexte de dérèglement climatique et de mise en conformité avec la CSRD les risk managers devront s'éloigner des actualités pour mesurer les impacts futurs. Les cartes de risques deviennent vite obsolètes et il ne suffira plus de qualifier les risques mais de quantifier les impacts de ces risques, ce qui est nettement plus difficile.

À la lecture du baromètre RSE 2023 de Mazars^[3], on apprend qu'en 2022, 93% des entreprises du SBF 120 mentionnent dans leur DPEF l'existence de risques liés au changement climatique mais seulement 8% sont capables de chiffrer l'impact potentiel et communiquer le résultat.

RISQUES PHYSIQUES

CHRONIQUES Quelles craintes ?

Les risques climatiques physiques sont qualifiés de "chroniques" lorsqu'ils résultent de changements graduels.

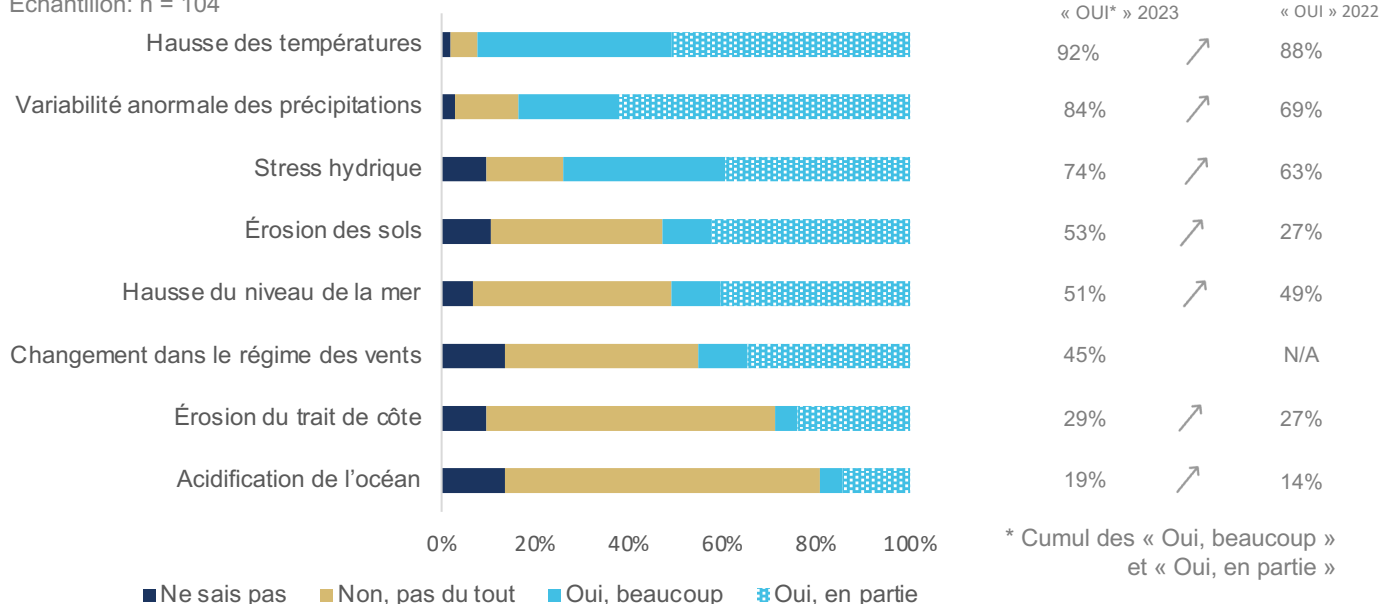
Pour notre baromètre 2023, parmi les 15 risques chroniques recensés dans les standards de la CSRD, nous avons retenu les 8

périls les plus fréquemment rencontrés par les entreprises.

L'augmentation des expositions, par rapport à l'an dernier, est systématique et particulièrement notable sur l'érosion des sols qui gagne 26 points.

D'APRÈS VOUS, VOTRE ENTREPRISE EST-ELLE EXPOSÉE AUX RISQUES PHYSIQUES CHRONIQUES SUIVANTS ?

Échantillon: n = 104



Après une année 2022 particulièrement chaude et un mois de septembre 2023 qui a dépassé les records, il est logique que la hausse des températures domine le classement des risques chroniques.

La hausse des températures entraîne une variabilité anormale des précipitations, en suivant le principe de Clausius-Clapeyron : une atmosphère qui se réchauffe d'1°C se charge de 7% d'humidité en plus. Et cette humidité est destinée à retomber sous forme de précipitation.

La perception du risque d'érosion des sols a pratiquement doublé en un an, ce qui est positif dans l'appréciation des risques. En effet, il n'est

pas évident pour une entreprise d'établir le lien concret entre ses activités et la dégradation des sols. Les experts de la Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification (UNCCD) estiment que la moitié du PIB mondial est menacé.

Sur le territoire européen, l'UE estime que le coût lié aux conséquences de l'érosion a déjà dépassé 50 milliards d'euros par an, en calculant la perte des bénéfices essentiels apportés par les sols ^[4].

Les risk managers pourraient donc contribuer à éveiller l'intérêt de leur entreprise sur ce risque d'érosion, en initiant une étude d'impact sur le modèle d'affaire.

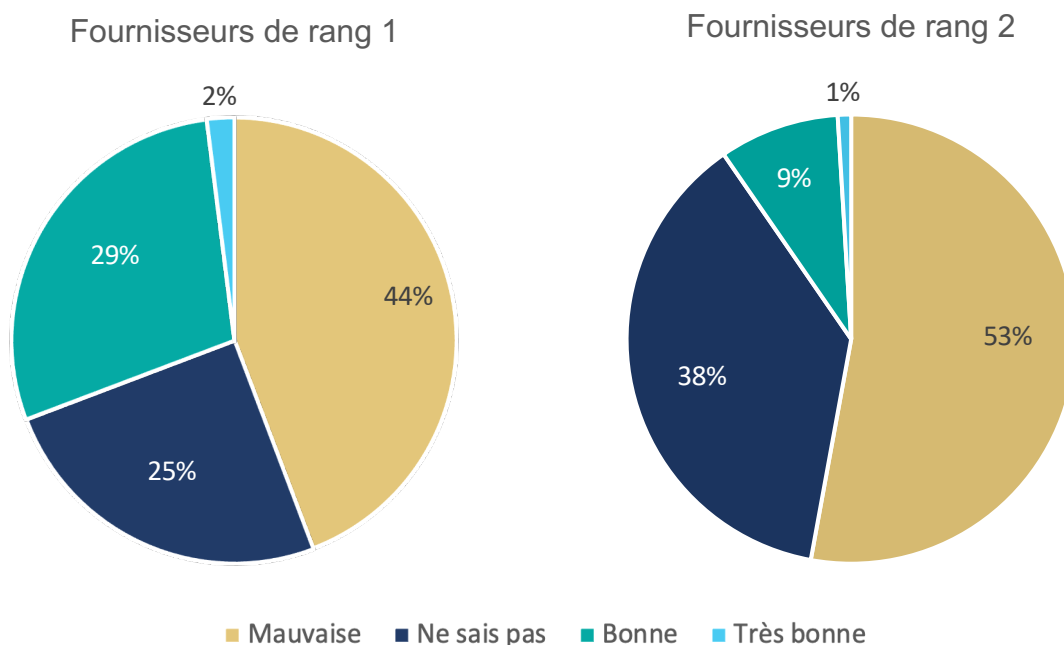
RISQUES SUR LA SUPPLY CHAIN

Quelle visibilité ?

En raison de la fragmentation des chaînes logistiques, nombre de directions des achats se retrouvent confrontées à des perturbations directement liées aux événements climatiques. Nous pouvons notamment penser aux impacts directs sur les infrastructures logistiques, les outils de production, les réseaux d'énergies et d'eau. Nous pensons aussi aux impacts indirects, quand les zones de *sourcing* de matières premières, notamment issues de l'agriculture, sont atteintes.

CONCERNANT VOTRE CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT ET VOS FOURNISSEURS, COMMENT QUALIFIEZ-VOUS VOTRE VISIBILITÉ DE LEURS RISQUES PHYSIQUES ?

Échantillon: n = 104



Il résulte de l'enquête que les risk managers ayant répondu à cette question ont une très mauvaise visibilité des risques physiques pesant sur leur *supply chain*.

45 % des risk managers citaient l'an dernier que cette visibilité était mauvaise, quel que soit le rang du fournisseur.

Cette année, le pourcentage se dégrade. Il passe à **44 %** pour les fournisseurs de **rang 1** et **53%** pour ceux de **rang 2**.

Avec une analyse plus poussée, non visible sur les graphiques présentés ici, il ressort que pour les risk managers des entreprises du secteur industriel, cette visibilité se dégrade davantage : elle passe respectivement à **50 %** et **58 %**.

Notons enfin que la part des sondés qui ne sait pas répondre à cette question est importante (25% pour le rang 1 et 37% pour le rang 2), ce qui est étonnant au vu des différentes catastrophes qui ont impacté la *supply chain* ces dernières années (pandémie, tsunamis, ...).

REGARD ET TÉMOIGNAGE

Franck Auré - Group Insurance Director, Plastic Omnium

Dans notre baromètre, moins d'un risk manager sur 3 a une bonne ou très bonne visibilité sur les risques climatiques des fournisseurs de rang 1. Ce résultat vous surprend-il ?

Il y a une prise de conscience des organisations sur l'impact du changement climatique sur les chaînes d'approvisionnement. Toutefois, cette prise de conscience sur les risques est très récente et fait suite à la Covid-19 et la guerre en Ukraine. Auparavant, nous étions plus concentrés sur l'amélioration de la rentabilité de la chaîne d'approvisionnement

De plus, cela reste une démarche complexe et fastidieuse. Il est nécessaire de comprendre et identifier toutes les relations et tous les flux de la chaîne d'approvisionnement et quantifier par la suite à travers différents scénari. Lorsqu'une organisation compte plusieurs milliers de fournisseurs et que le panel fournisseurs est, par définition, mouvant cela ajoute une complexité.

Il y a également une question de coût. Il y existe des logiciels de cartographie de la chaîne d'approvisionnement de bons niveaux mais cela nécessite d'engager du CAPEX dans un contexte économique qui reste tendu.

Sur les fournisseurs de rang 2, ce chiffre tombe à 10%. Pourquoi ?

Mon sentiment, outre les éléments soulignés précédemment, est un manque de transparence par souci de confidentialité. Il est difficile d'obtenir une transparence totale des différentes parties prenantes de l'intégralité de la chaîne d'approvisionnement. Il n'est pas illégitime de penser qu'un fournisseur de rang 1 ne souhaite pas donner à son client l'entièreté de sa BOM [nomenclature de fabrication] et de ses sources d'approvisionnements.

Quel conseil donneriez-vous à un risk manager désireux d'avoir plus de visibilité ?

Tout d'abord, sensibiliser le top management et construire une gouvernance autour de ce sujet intégrant l'ensemble des parties prenantes de l'organisation (achat, risques, logistique...).

Se faire accompagner par un prestataire tiers susceptible de faire bénéficier l'organisation de son expertise, ses outils, etc... Bien que cela implique un coût non négligeable, le gain de temps est réel. L'intégrité des données et le résultat s'en trouveront renforcés. Il faut que cette visibilité participe à la prise de décision.

Que faire lorsque les risques climatiques sont forts chez un fournisseur ?

En partant du postulat que l'on a identifié et quantifié un risque important à l'égard d'un ou des fournisseurs, il faut à mon sens réduire sa dépendance à l'égard de ce fournisseur et/ou du seul site. La dépendance crée automatiquement une vulnérabilité. Dans la mesure du possible, il faudrait diversifier le portefeuille fournisseurs et éviter de sourcer les fournisseurs dans une même zone géographique voire, employer une théorie d'évitement comme par exemple, refuser de sélectionner un fournisseur qui aurait son usine au bord d'une rivière.

À terme, outre les critères des process qualité, financier, compliance, l'exposition au risque climatique du fournisseur devrait être retenue comme critère dans le choix du fournisseur.

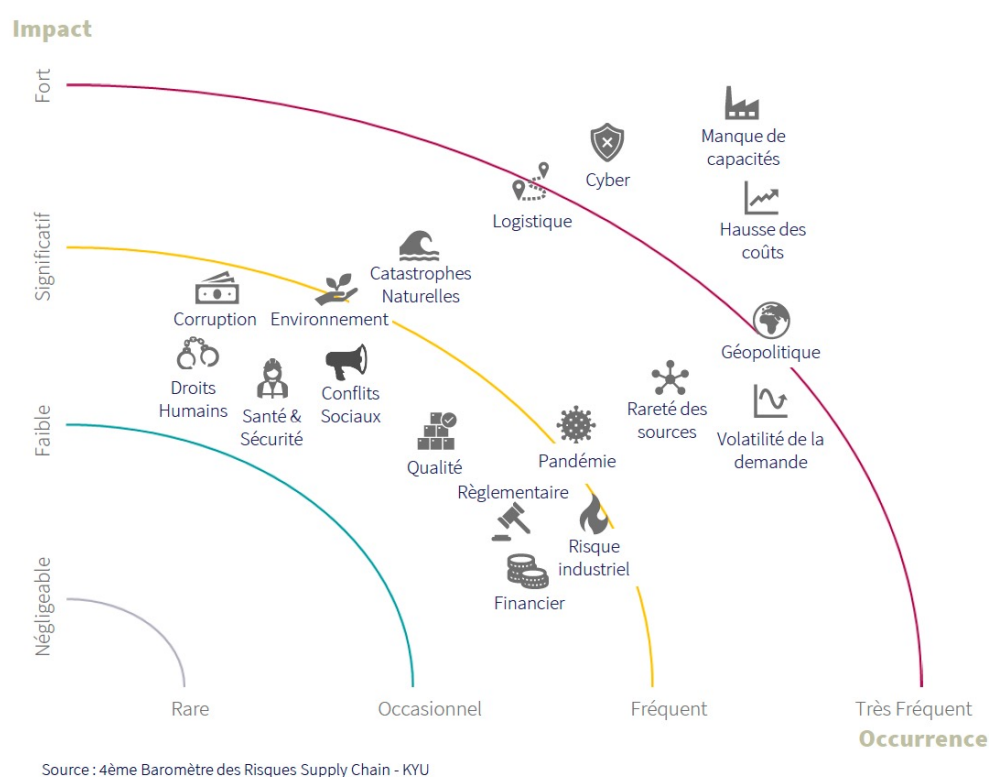
On peut aussi :

- Renforcer les audits avec le fournisseur afin de comprendre son degré de maturité dans la prise en compte des risques climatiques dans sa propre *supply chain* et éventuellement identifier les mesures mises en place ;
- Augmenter les stocks ;
- S'assurer de la mise à jour continu du PCA et le tester ;
- Adapter une démarche proactive notamment en suivant en temps réel les évènements climatiques et l'impact sur le *footprint* de leur fournisseur ;
- Vérifier et adapter si nécessaire les couvertures d'assurances notamment si la couverture PE Sans Dommages est sur la base de fournisseurs dénommés.

CLIMAT ET RISQUE FOURNISSEUR

Brouillard à l'horizon (1/2)

POUR LA TROISIÈME ANNÉE CONSÉCUTIVE, NOTRE BAROMÈTRE RÉVÈLE QUE LA VISIBILITÉ SUR LES RISQUES DES FOURNISSEURS NE PROGRESSE PAS. COMMENT EXPLIQUER CE CONSTAT ?



1. Première explication possible : devant la pluralité des risques qui peuvent survenir sur une chaîne d’approvisionnement globale, le risque climatique est soit trop diffus, soit moins prioritaire que les autres.

C’est ce que révèle le 4^e Baromètre des Risques *Supply Chain* réalisé par le cabinet Kyu, avec le support de l’AMRAE.

Le sujet « crise climatique » est classé en 8^e position dans le top 10 des risques de la *Supply Chain*, loin derrière le manque de capacités, la hausse des coûts ou les risques cyber (voir illustration ci-dessus).

Obtenir une visibilité sur les risques climatiques des fournisseurs passerait au second plan !

CLIMAT ET RISQUE FOURNISSEUR

Brouillard à l'horizon (2/2)

2. Deuxième explication possible : les dirigeants des entreprises eux-mêmes ne manifestent pas une inquiétude particulière pour ces risques. À cet égard, les résultats de l'enquête annuelle de PwC menée sur 4.410 directeurs généraux dans 105 pays du globe est éloquent (voir graphique ci-dessous). Seuls 13% d'entre eux anticipent un impact fort dans les 12 prochains mois et 26% un impact modéré.

Gageons que la perception des dirigeants changerait si la question était posée sur un horizon de temps différent. **Mais cela illustre bien le fait que les risk managers interrogés semblent être d'abord mobilisés sur les priorités de court-terme, au détriment de la vision stratégique long-terme.**

3. Dernière explication possible : les informations à collecter sur les fournisseurs sont un frein.

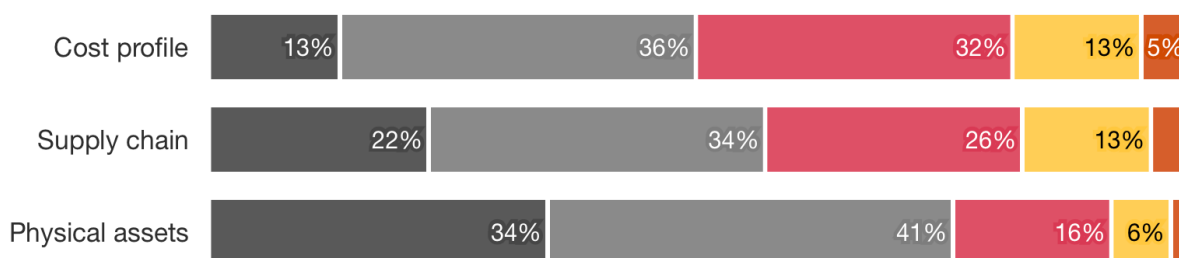
En effet, pour instruire ce chantier, les risk managers doivent cartographier et/ou localiser à minima les usines des fournisseurs ou les zones de production des matières premières dont dépend leur entreprise ainsi qu'un certain nombre de data afférentes.

La direction achat peut avoir l'information pour les fournisseurs de rang 1, plus rarement pour les fournisseurs de rang 2. Les matières premières, quant à elles, sont très souvent achetées par l'intermédiaire de *traders*, lesquels veillent jalousement à leur zone de collecte.

Obtenir une visibilité sur ces risques requiert donc plus d'énergie et de temps !

Question: To what extent do you expect the following areas of your business to be impacted by climate risk in the next 12 months?

Not at all
 To a limited extent
 To a moderate extent
 To a large extent
 To a very large extent



Source: 2023 CEO Survey - PwC



RISQUES ET OPPORTUNITÉS LIÉS AU CHANGEMENT CLIMATIQUE
Panorama et bonnes pratiques
AMRAE

Téléchargez le **panorama des bonnes pratiques** édité par l'AMRAE. Et retrouvez à partir de la page 63 quelques conseils sur les risques et les mesures d'adaptation de la supply chain.

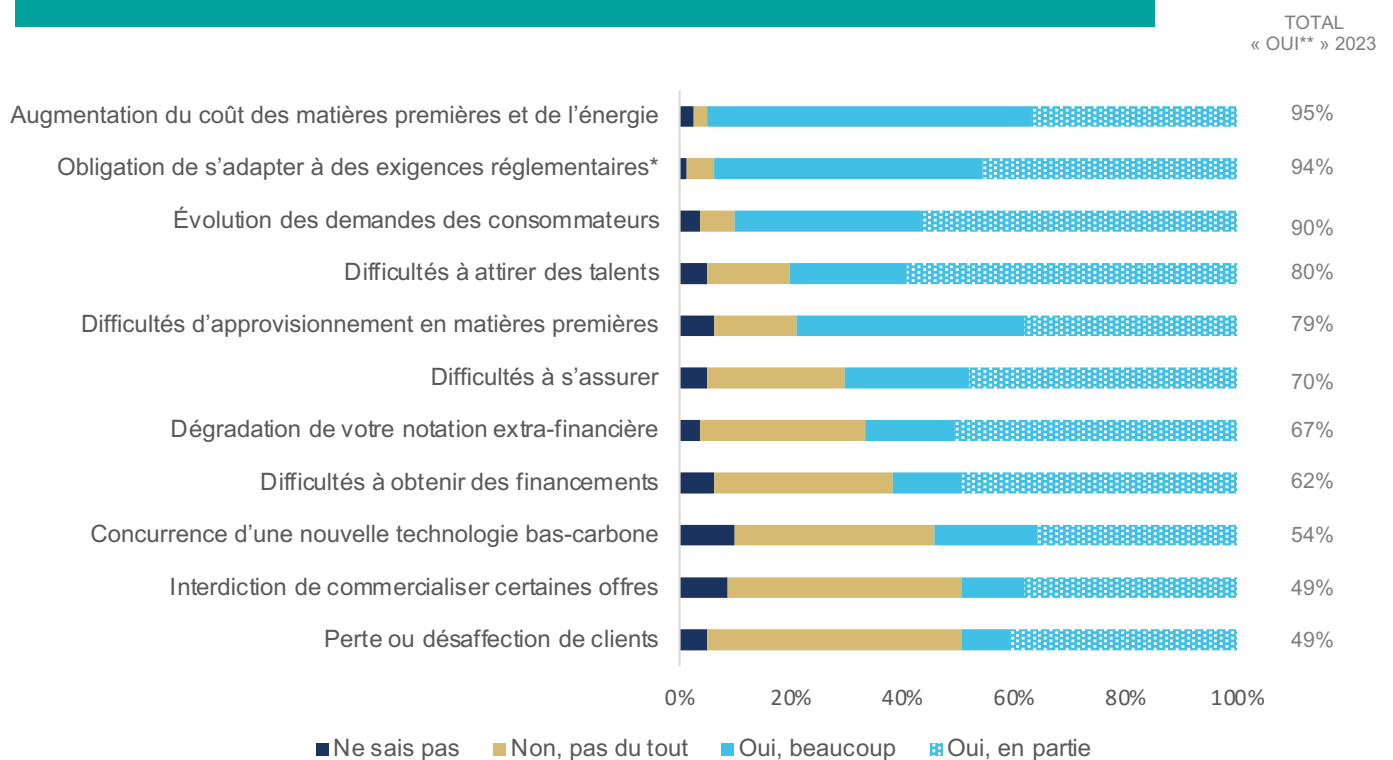
RISQUES DE TRANSITION

Quelles craintes ?

Les risques de transition sont les risques induits par la transition vers une économie bas carbone et portent sur le modèle d'activité et son évolution. Ils résultent donc d'une analyse des

événements probables en lien avec un scénario de réchauffement planétaire limité à 1,5°C. Ces risques doivent être qualifiés et quantifiés dans le cadre de la CSRD.

D'APRÈS VOUS, VOTRE ENTREPRISE EST-ELLE EXPOSÉE AUX RISQUES DE TRANSITION SUIVANTS ?



*(ex : taxe carbone et perte de valeur des actifs) ** Cumul des « Oui, beaucoup » et « Oui, en partie » Échantillon: n = 81

Note préliminaire : seuls les risk managers intervenant sur les risques de transition – soit 65% de notre panel – ont répondu à cette question.

Les craintes liées aux coûts des énergies et matières premières, aux exigences réglementaires et aux évolutions des demandes des consommateurs dominent encore une fois le classement des risques de transition. Sur les matières premières, il est intéressant de noter que la première crainte porte davantage sur le coût que sur la disponibilité de la ressource.

Les craintes sont relativement moins fortes sur

la partie dégradation de note ou difficultés à lever des fonds ou encore la concurrence de nouvelles technologies bas-carbone.

Enfin, les risk managers ont majoritairement confiance dans la capacité de leur entreprise à conserver leurs clients.

Mener des analyses précises des risques de transition permettra à l'entreprise de calculer les incidences financières de ces risques. Dans le cadre de la CSRD, ces analyses viendront s'ajouter aux risques physiques, abordés plus haut, et permettront de mieux renseigner les impacts globaux sur le modèle d'affaires de l'entreprise et sa résilience.

DOUBLE MATÉRIALITÉ

Quel niveau de connaissance ?

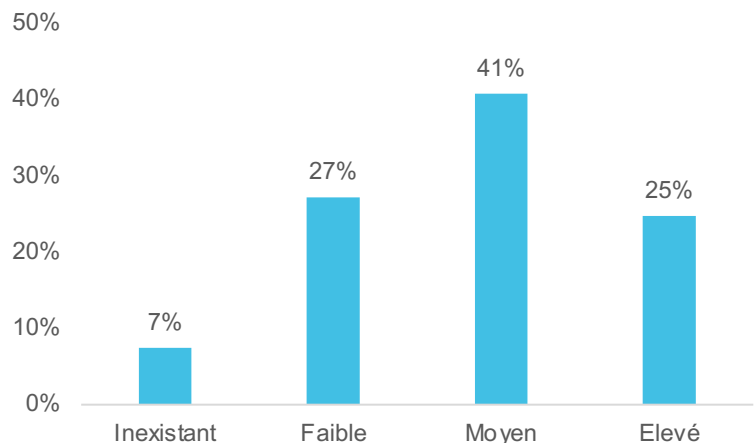
Le principe dit de « double matérialité » est au cœur d'une bataille de position entre l'ISSB (International Sustainability Standards Board), l'organisme créé par la Fondation IFRS (International Financial Reporting Standards), et l'Efrag (European Financial Reporting Advisory Group), groupe consultatif créé par la Commission européenne.

Cette notion vise à définir les informations nécessaires pour comprendre les enjeux RSE majeurs selon deux types de matérialité :

- La matérialité financière, ou matérialité simple, qui rend compte des opportunités et risques liés au développement durable susceptibles d'impacter l'entreprise et ses activités.
- La matérialité d'impact, qui correspond aux impacts (positifs et négatifs) de l'entreprise et de ses activités sur son environnement économique, social et naturel.

L'Efrag défend la double matérialité, quand l'ISSB préconise la seule matérialité financière.

ET S'AGISSANT DE LA NOTION DE DOUBLE MATÉRIALITÉ, QUEL EST VOTRE NIVEAU DE CONNAISSANCE ?



Échantillon: n = 81

La double matérialité est une notion qui semble encore floue dans l'esprit des répondants et pour les entreprises.

Dans son cinquième bilan annuel sur le reporting ESG des grandes entreprises françaises, publié en 2023 ^[1], le Medef a passé en revue les DPEF des 100 premières entreprises françaises. On y apprend que seules 14 entreprises ont déjà publié des analyses explicitement qualifiées de *double matérialité*.

Dans notre panel, on constate qu'un quart des sondés estime avoir un niveau élevé de connaissance sur la double matérialité.

Quand on regarde leur profil, on découvre que

ce sont à 65% des profils « ERM » purs (gestion globale des risques). Cette précision donne une indication du type de profil amené à jouer un rôle clé dans la mise en conformité avec la CSRD.

Notons que si l'entreprise est libre de choisir la mise en forme qu'elle souhaite pour représenter son analyse, il est très vraisemblable que la plupart choisiront la forme d'une matrice ayant pour abscisse la matérialité financière et pour ordonnée la matérialité d'impact. La consultation des parties prenantes n'est pas imposée non plus... mais fortement recommandée.

REGARD ET TÉMOIGNAGE

Stéphanie Canino – Directrice déléguée à la gestion des risques, Groupe ERAMET

27% des risk managers ont un niveau de connaissance faible et 41% moyen. Etes-vous surprise de ce résultat ?

Ce résultat ne me surprend pas car, même si la majorité des risk managers ont entendu parler de la double matérialité dans le cadre de la CSRD, ce n'est pas une approche habituelle de l'ERM. À moins d'avoir entrepris une démarche de construction d'une matrice de double matérialité en interne, il est difficile d'avoir un niveau de connaissance élevé. C'est surtout le cas dans les grandes entreprises.

Selon vous, quel rôle le risk manager doit-il avoir dans les travaux sur la double matérialité ?

Il arrive que le risk manager soit copilote des travaux CSRD avec la direction RSE et/ou la direction financière.

À mon sens, le rôle du risk manager est avant tout d'assurer la cohérence avec les travaux de cartographie des risques ERM, tout en mettant en œuvre les adaptations nécessaires qui sont demandées par la CSRD (étude des risques que l'entreprise fait porter sur l'externe, prise en compte de différents horizons temporels, évaluation des risques en brut, implication des parties prenantes externes, etc.).

25% des sondés affirment avoir une connaissance élevée de la double-matérialité. Notre étude a été réalisée entre le 15 septembre et le 15 octobre 2023. Selon vous, est-ce un bon début ou encore très insuffisant ?

Je pense que c'est un bon début ; les risk managers s'y mettent.

N'oublions pas que le calendrier de mise en œuvre est échelonné et concerne d'abord les grandes entreprises. Les entreprises plus petites ont davantage de temps pour se préparer.

Quel conseil donneriez-vous à un risk manager souhaitant augmenter son niveau de connaissance ?

Je recommande la lecture du cahier technique de l'AMRAE sur les risques et opportunités liés au changement climatique : il aborde l'approche de double matérialité, qui s'applique particulièrement à l'enjeu du climat.

Je conseille également de visionner les webinars du Groupe de travail 5 d'AMRAE Climat (dédié au reporting extra-financier).

Enfin, *benchmarker* et échanger avec d'autres risk managers déjà engagés dans l'exercice est une aide précieuse pour orienter ses propres travaux.

OPPORTUNITÉS LIÉES AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Quel rôle du risk manager ?

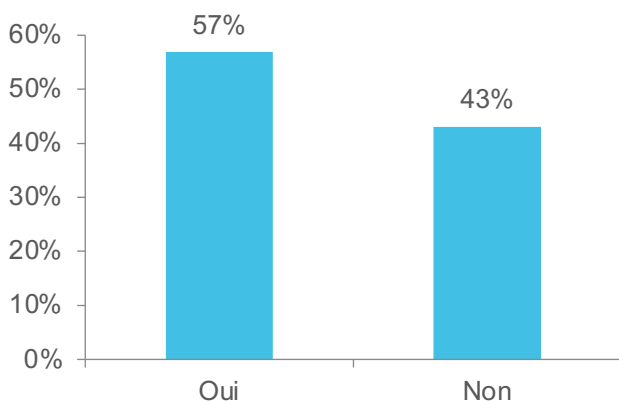
La plupart des organisations mobilisent le risk manager pour identifier, évaluer, cartographier et traiter les risques de toute nature.

Si l'exercice de recherche des opportunités n'est pas forcément obligatoire, la plupart des risk managers le font déjà sur demande de leur comex.

À la différence des autres risques, la recherche des opportunités est formalisée.

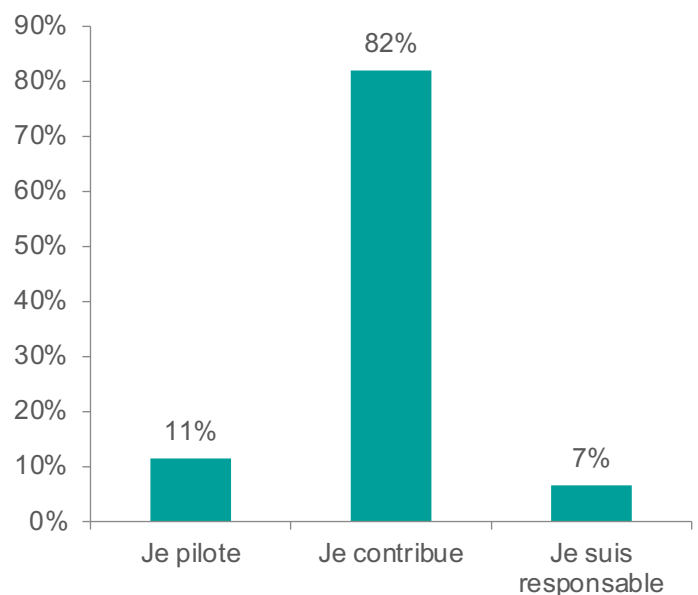
Dès lors, nous avons enrichi le baromètre 2023 d'une question sur le rôle que peuvent jouer les risk managers dans le processus d'identification des opportunités.

DANS VOTRE RÔLE ACTUEL, PARTICIPEZ-VOUS À L'ANALYSE DES OPPORTUNITÉS LIÉES AU DÉRÈGLEMENT CLIMATIQUE ?



Échantillon: n = 116

SI OUI, QUEL EST VOTRE NIVEAU DE PARTICIPATION ?



Échantillon: n = 61

Une majorité des sondés (57%) affirme participer à l'exercice d'identification des opportunités. Parmi eux, deux tiers ont un profil « ERM » (gestion globale des risques).

Quand ils y participent, **82% d'entre eux ont un rôle de contributeur**, dans un exercice qui est

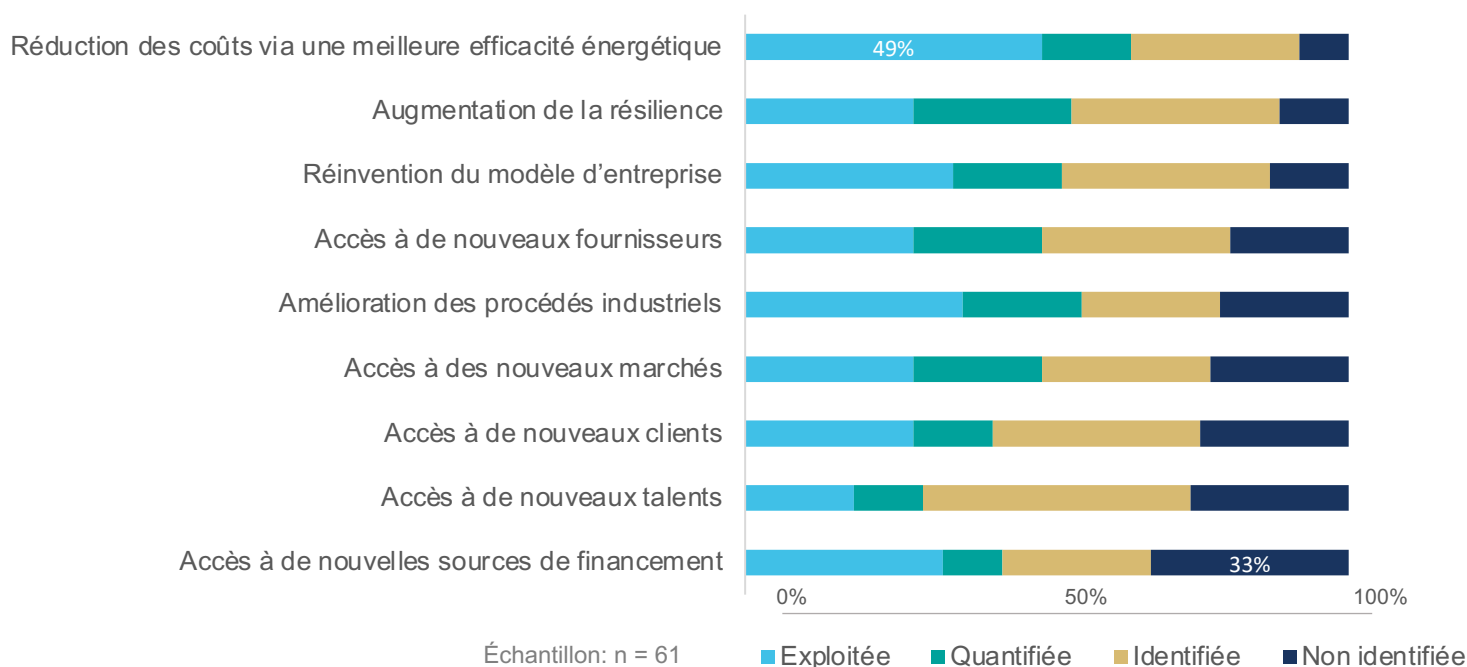
la plupart du temps piloté par la direction de la stratégie (quand celle-ci existe). Les 18% d'entre eux qui ont un rôle plus important (pilotage ou responsabilité du chantier) viennent majoritairement du secteur de l'industrie et ont des profils « ERM » ou « AP+ERM ».

OPPORTUNITÉS LIÉES AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Quels changements pour l'entreprise ?

Pour procéder à l'identification des opportunités, nous avons demandé aux risk managers de se positionner sur la base d'une liste d'opportunités pré-sélectionnées.

OPPORTUNITÉS IDENTIFIÉES DU CHANGEMENT CLIMATIQUE SUR L'ACTIVITÉ DE VOTRE ENTREPRISE :



La première opportunité citée par près de 50% des risk managers concerne les actions à mettre en place dans l'entreprise pour faire baisser les coûts liés à l'énergie.

Ce résultat est cohérent avec les résultats d'une enquête menée par la Banque de France en septembre 2022 sur les conditions de production (ECP) ^[6]. Celle-ci révélait déjà que 65% des entreprises avaient mis en place des mesures d'efficacité énergétiques.

La sélection de cette opportunité en numéro 1 semble naturelle, au vu de l'actualité et de l'augmentation régulière des coûts liés à l'énergie.

La seconde opportunité citée est l'augmentation de la résilience de son organisation. L'intensité et la fréquence des risques climatiques ayant augmenté ces dernières années, la pérennité des actifs de l'entreprise tout entière en est fragilisée.

Une part non négligeable des sondés (33%) estime que les opportunités relatives aux sources de financement ou à l'attrait de nouveaux talents n'ont pas encore été identifiées par leur entreprise.

MOYENS MIS EN PLACE POUR LE PILOTAGE DES RISQUES

Messages clés

- **La gouvernance des risques climatiques s'améliore** de façon régulière depuis 2021 (+14 points sur deux ans).

 - **Mais plus d'un risk manager sur quatre continue à déclarer que son organisation n'a pas de gouvernance des risques climatiques.** Un élément qui devra être mis en conformité avec les exigences issues de la CSRD et ce dès l'année 2024.

 - **Quant à la responsabilité du pilotage des risques climatiques,** une bonne moitié des sondés désigne comme pilote la direction RSE, quand seulement 10% des sondés désignent la direction des risques.

 - **Deux tiers des sondés indiquent que le comex est moteur** de la gouvernance des risques climatiques.

 - **De plus en plus de liens très forts (communication fréquente sur tous les sujets climat) se nouent entre les risk managers et les collaborateurs RSE de l'organisation des répondants,** ce qui constitue une évolution constante depuis nos précédents baromètres.
- **En 2023, les risk managers interrogés ont un rôle de contributeur, dans la majeure partie des actions relatives au climat.** Analyse, prévention et atténuation des risques climatiques sur site sont les actions majeures. Et on note aussi que leur contribution au reporting RSE est en forte augmentation. En revanche, moins de la moitié des sondés contribuent à la planification de l'adaptation à long terme et il semblerait que la contribution des risk managers concernant la réduction des GES reste en retrait. 65 % des sondés déclarent d'ailleurs être juste informés sur ce sujet.

 - **Les risk managers sondés insistent sur le fait qu'il faut encore des efforts sur la coordination et le dynamisme** du pilotage des risques climatiques.

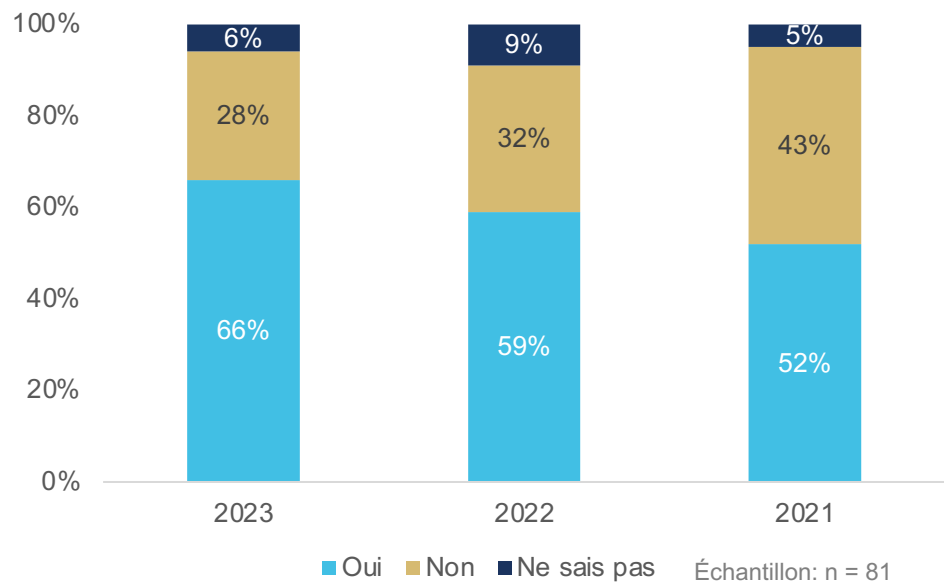
GOUVERNANCE DES RISQUES CLIMATIQUES

Existe-t-elle ?

La gouvernance des risques climatiques peut revêtir de nombreuses formes, chaque entreprise étant libre de son organisation.

La CSRD n'impose pas de gouvernance spécifique mais demande la transparence. Ce qui présuppose que toute organisation soit dotée d'une gouvernance des sujets de durabilité.

EXISTE-T-IL UNE GOUVERNANCE DES RISQUES CLIMATIQUES DANS VOTRE ENTREPRISE ?



Pour la troisième année consécutive, la part des entreprises dotées d'une gouvernance des risques climatiques augmente. Depuis 2021, cet item a évolué de 14 points au total, ce qui note l'évolution en la matière.

A contrario, il est peut être inquiétant de voir qu'il reste 28% d'entreprises sans gouvernance de ces risques en novembre 2023, quand la CSRD entre en vigueur dès l'exercice 2024. L'absence de gouvernance des risques concerne les entreprises de moins de 5.000 collaborateurs.

L'exigence de la CSRD en matière de gouvernance est précisée dans le standard obligatoire ESRS-E1 [\[1\]](#). Les entreprises doivent publier :

- Le rôle des organes de gouvernance ;
- Les questions de durabilité traitées par ces différents organes ;
- L'intégration des critères de performance RSE dans les politiques de rémunération ;
- Les processus d'identification et de traitement des impacts négatifs (ou « diligences raisonnables ») ;
- Et enfin le système de gestion des risques et de contrôle interne.

PILOTAGE DES RISQUES CLIMATIQUES

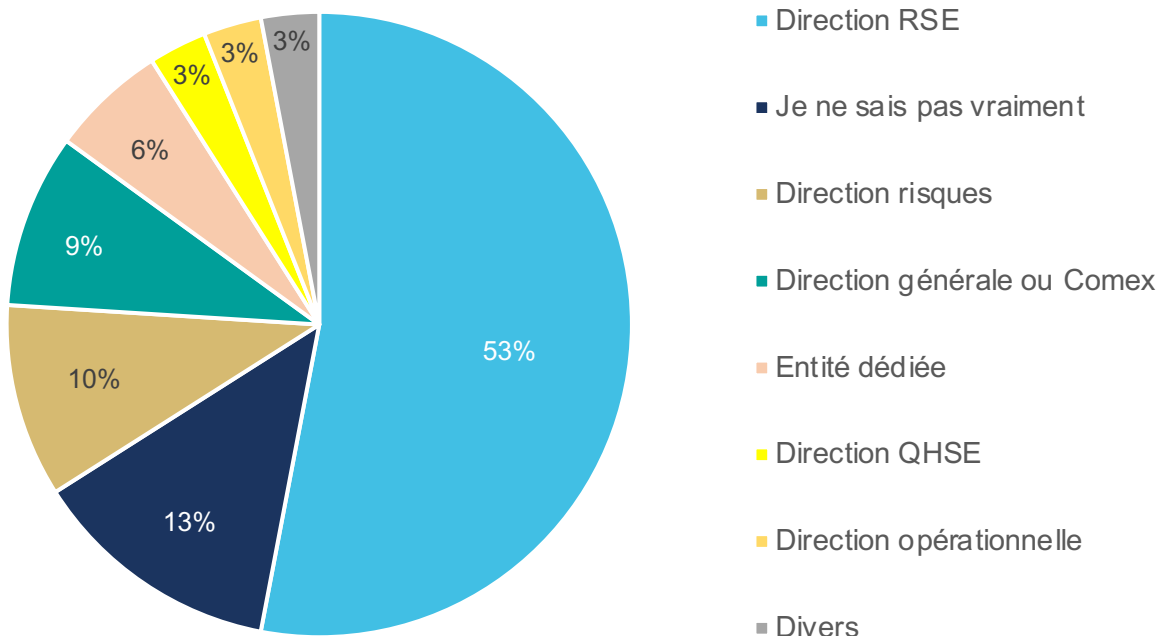
Qui s'en charge ?

Comme évoqué auparavant, chaque entreprise est libre de sa gouvernance. Nous avons donc demandé aux risk managers sondés de décrire leur organisation.

Les résultats ci-dessous sont des données retraitées par nos soins.

À CE JOUR, QUI EST CHARGÉ DU PILOTAGE DES RISQUES CLIMATIQUES DANS VOTRE ORGANISATION ?

Échantillon: n = 105



Pour la troisième année consécutive, la direction RSE est plébiscitée par plus de la moitié des risk managers de notre panel sur cette question.

Si on regarde les résultats finement, que ressort-il depuis 3 ans ?

Tout d'abord, le partage de la responsabilité de ce pilotage est loin d'être clair : cette année, seuls 10% des répondants citent deux directions en co-pilotage, et c'est le couple « RSE + Risques » qui revient le plus souvent. Ils étaient 41% l'an dernier à citer deux directions distinctes et 28% en 2021.

Deux autres éléments retiennent notre attention :

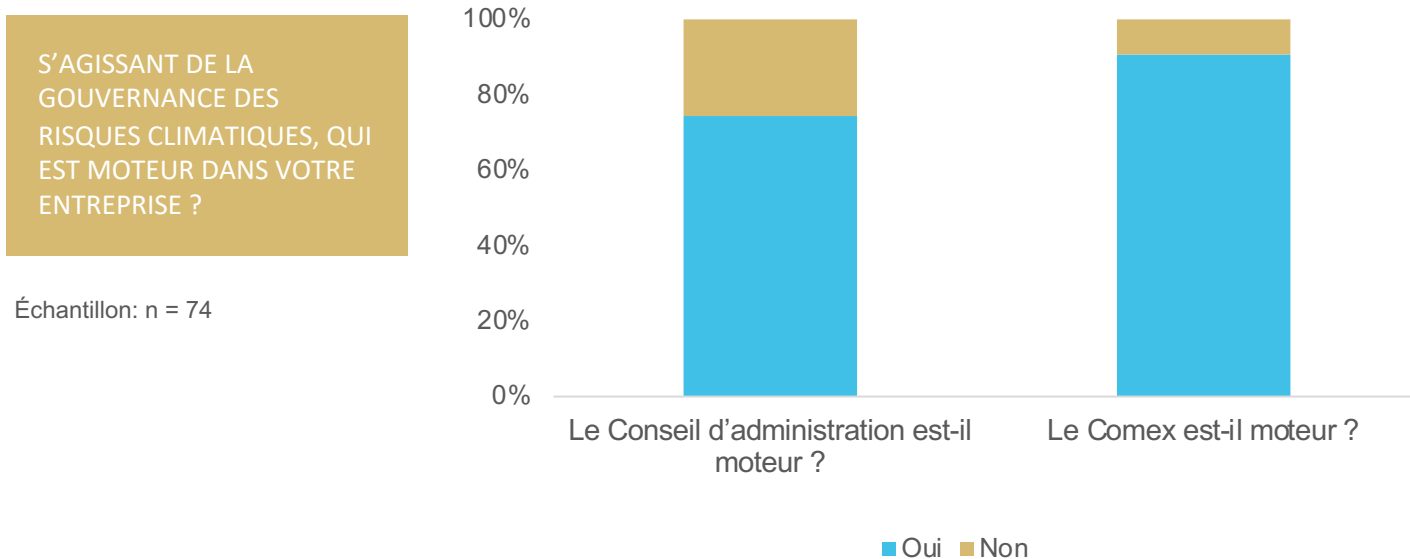
- 17% du panel n'a pas répondu à la question;
- Et 13% des répondants disent qu'ils ne savent pas qui est le responsable de ce pilotage.

Pour la première fois, on voit apparaître dans les réponses des entités dédiées à cette question, entités autres que RSE ou Risque. On peut par exemple citer des « cellules climat » rattachée à la DG, un pôle « adaptation et transition » et même un « Climate Change Risk Officer ».

IMPLICATION DES ORGANES DE DÉCISION DE L'ENTREPRISE

Nous entendons par organes de décision, les instances de surveillance de l'entreprise (conseil d'administration, de surveillance ou d'orientation) et les instances de direction (comité exécutif par exemple).

Pour être efficace, il est important que les organes de décision soient sponsor et moteur de la démarche et qu'il donne une réelle impulsion dans l'organisation.



Notons tout d'abord qu'il n'y a que la moitié des sondés qui a répondu à cette question. D'après les répondants, la gouvernance des risques climatiques est davantage placée sous la dynamique du Comex que du Conseil d'administration.

On trouve une précision claire des rôles dans la version de décembre 2022 du code de gouvernance Afep-Medef^[1]. L'Association française des entreprises privées (Afep) a en effet introduit un paragraphe dédié à la RSE qui précise :

- « sur proposition de la direction générale, le conseil d'administration détermine des orientations stratégiques pluriannuelles »;

- « la direction générale présente au conseil d'administration les modalités de mise en œuvre de cette stratégie avec un plan d'action et les horizons de temps dans lesquels ces actions seront menées ».

Dans son baromètre annuel ^[2], le Collège des Directeurs du Développement Durable (C3D) note que 83% des entreprises ont intégré un représentant de la RSE au Comex (versus 50% au Conseil d'administration).

Le baromètre RSE 2023 de Mazars ^[3] relève quant à lui, après analyse des DPEF des entreprises du SBF 120, que « trop peu d'informations sont disponibles concernant les membres en charge de la gestion, de la préparation et du management de ces sujets. »

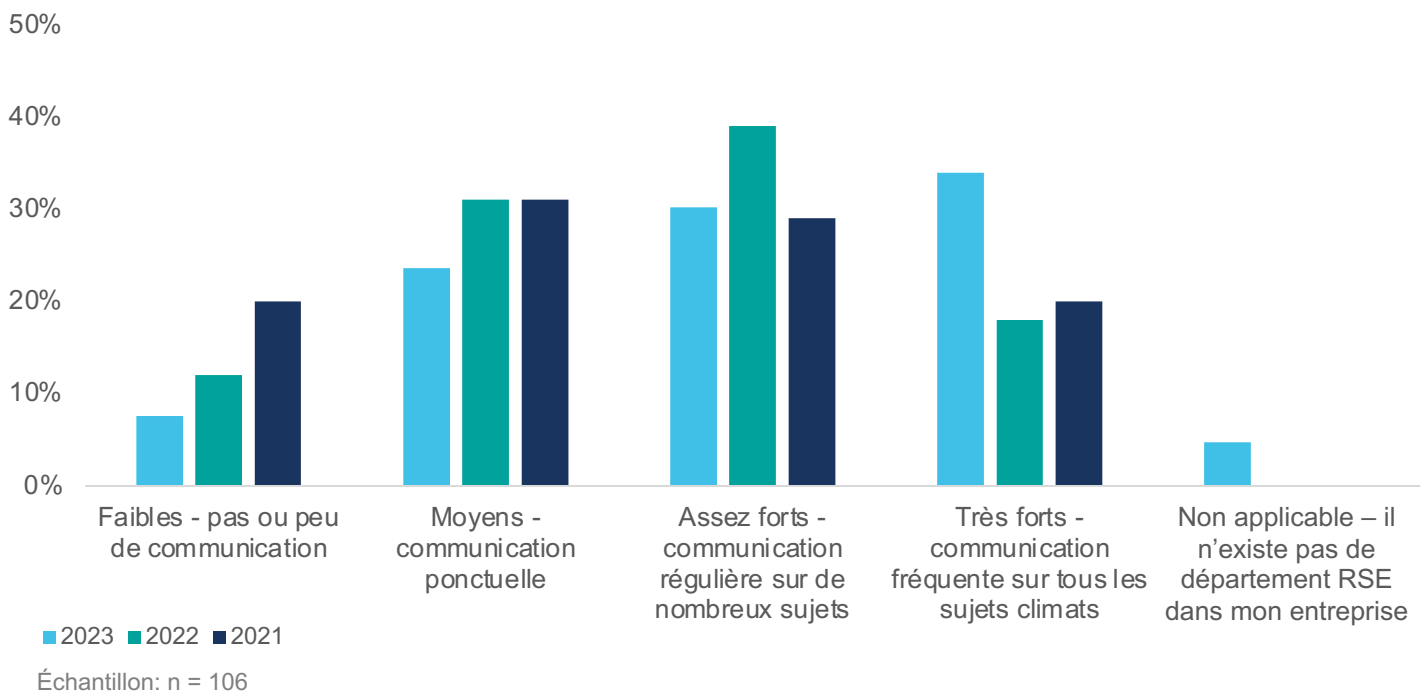
RELATION AVEC LE DÉPARTEMENT RSE

En 2023, de plus en plus d'organisations se sont dotées d'une direction en charge des sujets de durabilité.

Vis-à-vis de la question du dérèglement climatique, ces directions pilotent très souvent

les plans de réduction des émissions de GES. De manière plus marginale mais progressive, les directions RSE s'intéressent de plus en plus aux risques et aux stratégies d'adaptation. Il est donc pertinent d'évaluer le niveau de relation entre direction des risques et direction RSE.

COMMENT QUALIFIERIEZ-VOUS VOS LIENS AVEC LE DÉPARTEMENT RSE DE VOTRE ORGANISATION ?



Point positif, les liens entre directions des risques et RSE se renforcent. Depuis trois exercices, la part des risk managers n'ayant pas – ou peu – de relations avec le département RSE passe de 20% à 8%. De manière qualitative, on constate surtout une forte hausse vers la proposition « Liens très forts », passant de 18% en 2022 à 35% en 2023.

Pour une entreprise qui s'apprête à instruire le chantier complexe de la CSRD, des liens forts préexistants entre les fonctions sont un gage de réussite.

De l'aveu de nombreux représentants des fonctions RSE, passer de la DPEF à la CSRD va demander aux entreprises des efforts importants en matière de collecte de données lesquelles sont aujourd'hui dispersées dans plusieurs métiers (risques, RSE, finance, RH, stratégie, achats...). Certaines organisations se sont dotées d'une équipe « Reporting ESG », logée soit au sein de la direction RSE, soit au sein de la direction financière.

RELATION AVEC LE DÉPARTEMENT RSE

Vision européenne

Comparons maintenant la situation française et la situation des risk managers en Europe.

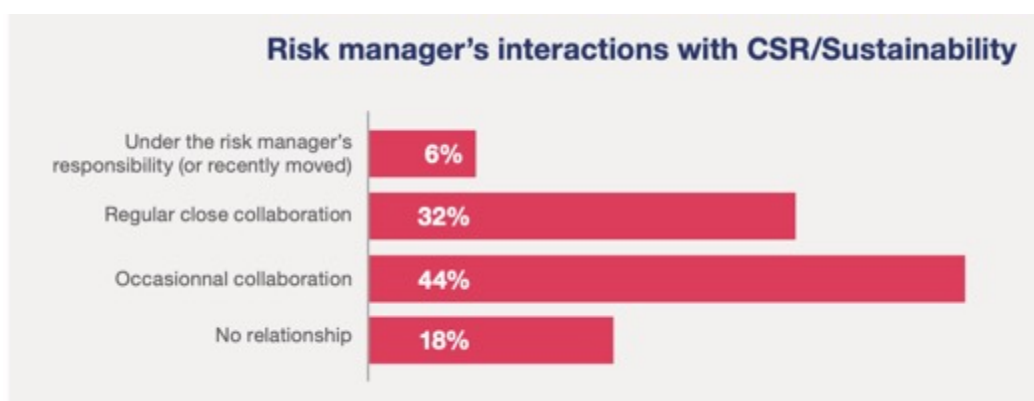
Entre janvier et mars 2022, la Fédération des Associations Européennes de Risk Management (FERMA) a sondé un panel de plus de 550 risk managers répartis dans 27 pays.

La part des risk managers ayant des relations étroites avec la direction RSE est passé de 20% en 2020 à 32% en 2022, ce qui est aligné avec notre panel français.

En revanche, ce baromètre nous révèle aussi que 18% des risk managers européens n'ont encore aucune relation avec la RSE contre 8% des sondés de notre panel. Il y a deux ans, le taux était respectivement de 29% contre 20%.

Il est intéressant de noter également que le premier choix (44%) des risk managers dans le panel du FERMA se tourne vers « Relations occasionnelles » quand celui des risk managers de l'AMRAE (35%) se porte vers « liens très fort ».

L'explication de ce décalage pourrait provenir du développement plus avancé des fonctions RSE dans les entreprises en France ^[10], mais aussi de la représentation plus importante des profils « AP » (Assurance et Prévention) dans le panel du FERMA contre le panel de l'AMRAE.



Source : FERMA - European Risk Manager report 2022
<https://www.ferma.eu/publication/european-risk-manager-report-2022/>

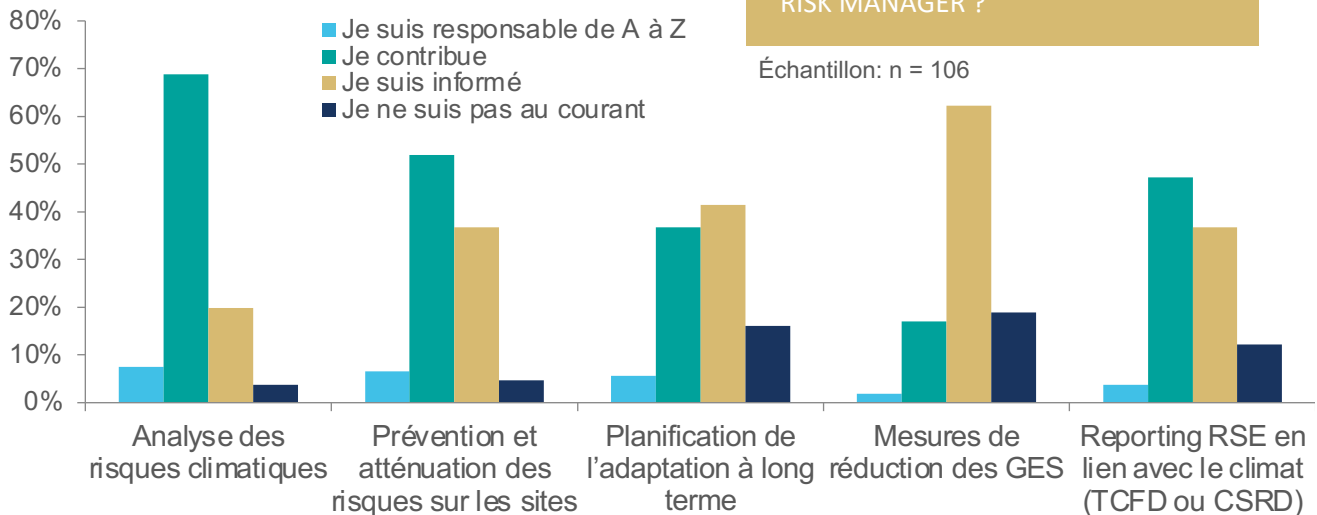


Et retrouvez à partir de la page 32 les résultats sur les sujets de développement durable.

Téléchargez en cliquant ici

RÔLE DES RISK MANAGERS

Les entreprises sont majoritairement dotées d'une gouvernance des risques climatiques et nous avons également vu que les relations entre les métiers du risque et de la RSE étaient de plus en plus fortes. Voyons maintenant quel est le rôle concret des risk managers.



En 2023, les risk managers s'impliquent sur toutes les actions relatives au climat, mais restent **en fort retrait sur les mesures de réduction des émissions de Gaz à Effet de Serres (GES)**, domaine où les sondés déclarent être juste informés (65%), voire pas au courant (20%).

Par rapport aux précédents baromètres, on constate que la part des risk managers contribuant au reporting RSE est en constante augmentation. Seulement 20% contribuait l'an dernier, contre 47% cette année. Ce qui est rassurant à l'approche de la CSRD.

Les plus fortes sollicitations des risk managers portent sur l'analyse des risques climatiques : 7 sur 10 y contribuent.

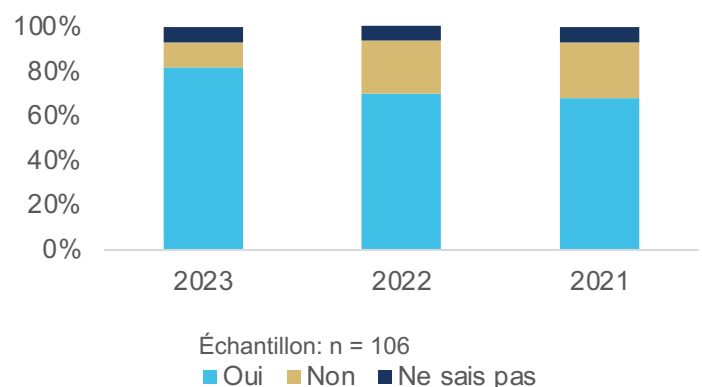
En revanche, **il est surprenant que seulement 40% des sondés contribuent à la planification de l'adaptation à long terme** et même 16% des sondés ne sont pas au courant de l'existence du chantier. La planification des mesures d'adaptation est en effet la suite logique de l'analyse des risques et vise à adapter le modèle d'affaires et les opérations de l'entreprise face aux effets du dérèglement climatique.

Voir page suivante : la (trop) lente ascension vers l'adaptation

LES RISQUES CLIMATIQUES SONT-ILS INTÉGRÉS À LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES MAJEURS ?

La cartographie des risques est l'outil par excellence du pilotage des risques.

L'écrasante majorité (82%) des cartographies intègrent bien les risques en progression de 12 points par rapport à l'an dernier.



PLANIFICATION DE L'ADAPTATION

Pourquoi personne ne s'en charge ?

La planification de l'adaptation au dérèglement climatique obtient un score décevant, nous l'avons vu dans la page précédente. Tentons de comprendre ce qui se passe autour de ce sujet.

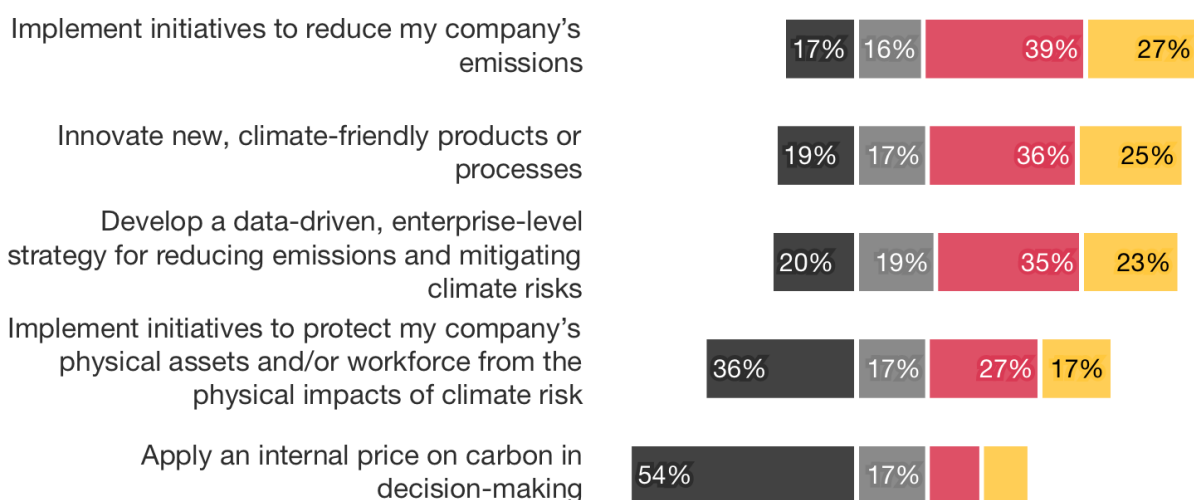
1. Premier élément d'explication : les dirigeants des entreprises ne considèrent pas ce sujet prioritaire.

Le baromètre annuel ^[11] mené par le cabinet PwC sur 4.410 directeurs généraux dans 105 pays du globe nous apprend (voir graphique ci-dessous) que le sujet n'est pas encore planifié dans 36% des cas. Dans 17% des cas, il est planifié mais non démarré.

Le top management aurait ainsi les yeux rivés sur la réduction des émissions, au détriment de l'adaptation.

Question: Below is a list of actions companies may undertake to prepare for the risk of climate change. Which statement best characterises your company's level of progress on these actions?

■ We do not plan to do this ■ Planned but not started ■ In progress ■ Completed



Source : PwC's 26th Annual Global CEO Survey

PLANIFICATION DE L'ADAPTATION

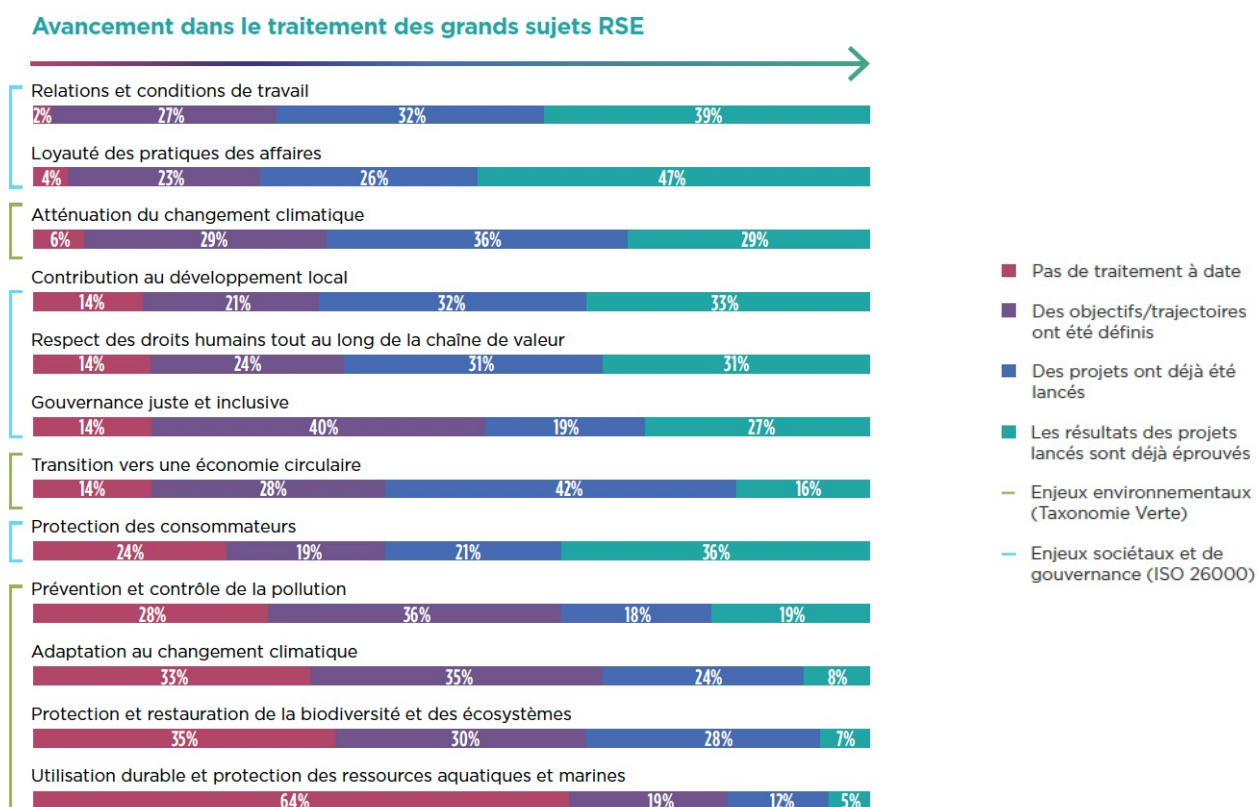
Pourquoi personne ne s'en charge ?

2. Deuxième élément d'explication : les directeurs RSE ne listent pas non plus ce sujet parmi les priorités.

Le C3D, l'organisation déjà citée qui regroupe plus de 300 directeurs développement durable en France, a publié en juin 2023 son baromètre annuel ^[9].

On y apprend que 33% des sondés considèrent que le sujet de l'adaptation n'est pas encore traité et 35% ont uniquement défini des objectifs. Seuls 8% des sondés considèrent que leur entreprise a des résultats éprouvés sur cette thématique.

L'AMRAE recommande à ses membres de mobiliser leur organisation sur l'adaptation au dérèglement climatique et recommande vivement la lecture du guide pratique édité à dessein.



Source : Baromètre RSE 2023 Wavestone C3D



Téléchargez le **panorama des bonnes pratiques** édité par l'AMRAE. Et retrouvez à partir de la page 37 les cinq principes-clés de la démarche d'adaptation.

REGARD ET TÉMOIGNAGE

Laurent Magne – Directeur du département risque et contrôle interne, Groupe EDF

Dans notre panel, 40% des sondés contribuent à la planification de l'adaptation à long terme. Comment interprétez-vous ce résultat ?

Ce résultat est difficile à interpréter car chaque répondant pouvait, lui-même, interpréter la notion de « contribution ». Pour ma part, je contribue au co-pilotage d'un projet du groupe EDF dédié à l'adaptation, avec les équipes en charge de la RSE et l'ensemble des métiers opérationnels et fonctionnels du groupe.

Je pense que les risk managers doivent, a minima, faire partie du « tour de table » des fonctions et métiers contributeurs de l'adaptation. Dans cette perspective, ce chiffre de 40% devrait être amené à augmenter dans les prochaines années.

Chez EDF, comment se sont organisés les actions ?

EDF s'est organisé de longue date, avec la constitution d'une équipe de chercheurs à la R&D dès les années 1990, qui ont bâti des partenariats durables, avec le CNRS, Météo France, ainsi qu'avec le GIEC dont certains chercheurs sont contributeurs.

Les tempêtes de 1999 et la canicule de 2003 ont entraîné une première accélération des actions opérationnelles, comme un référentiel « grand chaud » mis en place après la canicule de 2003 pour assurer la sûreté des installations en toutes circonstances face à des phénomènes extrêmes de température.

Depuis, le changement climatique est devenu une préoccupation importante pour l'entreprise. Notamment dans les dernières années, les actions liées au climat ont pris une place prépondérante dans la stratégie et la gouvernance de l'entreprise. Les risques liés au climat ont aussi pris une place importante dans la cartographie des risques du groupe.

Face à ces risques, toutes les entités concernées du Groupe ont élaboré un plan d'adaptation au changement climatique, dans le cadre d'un projet co-piloté par la direction en charge de la RSE – appelée désormais direction impact – et la direction en charge des risques.

Le mouvement continue, car les événements de l'été 2022 ont entraîné une accélération de ces actions, dans le sens d'une démarche plus systémique et transverse au sein du Groupe.

Comment arrive-t-on à chiffrer les coûts de l'adaptation ?

Chiffrer les coûts d'adaptation est une question difficile. On peut s'en tenir aux dépenses strictement dédiées, mais c'est au risque de sous-estimer l'effort global. On peut retenir toutes les dépenses qui contribuent directement ou indirectement à l'adaptation, au risque de tout mélanger... C'est en tout cas une question à traiter collectivement, entre acteurs de la finance, de la RSE, et avec les métiers concernés.

Selon vous, les entreprises sont-elles suffisamment alertées sur le besoin d'adaptation ?

Aujourd'hui, je pense que les alertes sont entendues, avec l'accélération sensible dans les dernières années.

Il y a eu un changement majeur de perception du public et des entreprises dans les dernières années. De plus la volonté de donner une « TRACC » (Trajectoire de Réchauffement de Référence pour l'Adaptation au Changement Climatique) est une bonne initiative, car elle renforce cette alerte générale pour toutes les entreprises.

Mais tout reste à faire : comment mettre en place un schéma de prise de décision au sein de l'entreprise ?

- Quel corpus réglementaire de l'adaptation adapté aux situations ?
- Comment prioriser les efforts d'adaptation ?
- Quelles sont les données pertinentes à prendre en compte ?
- Comment optimiser les dépenses en fonction des coûts ?
- Comment intégrer les parties prenantes dans une approche systémique, au sein des différents territoires ?

Ces différents sujets sont autant de défis redoutables à relever. Pour les résumer en une question simple, comment déterminer un « business model de l'adaptation » partagé avec les parties prenantes ?

Quel conseil donneriez-vous à un risk manager qui voudrait mener une étude d'adaptation pour son entreprise ?

Plusieurs conseils peuvent être donnés :

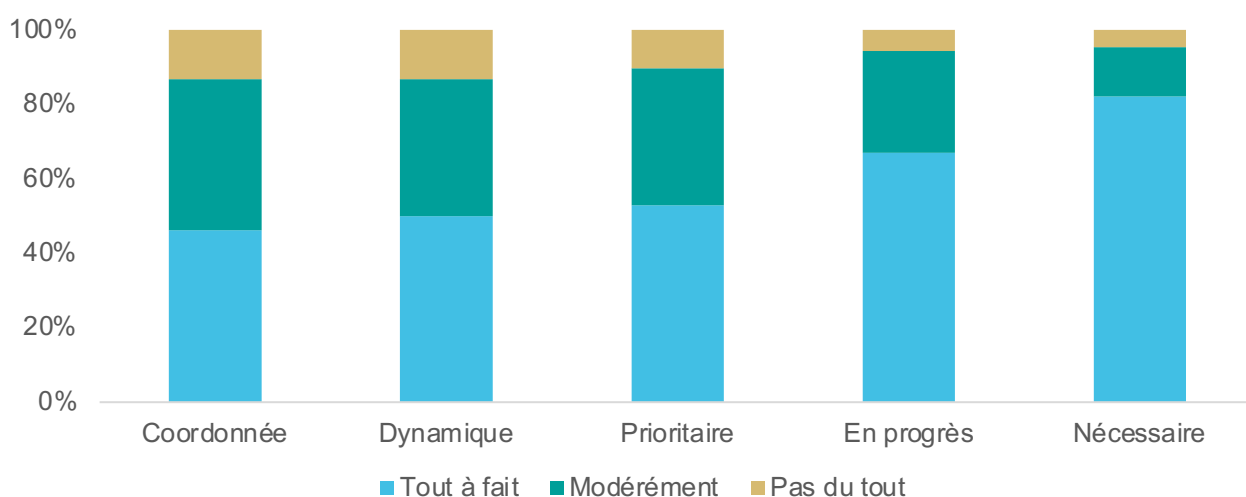
- Travailler avec le responsable RSE, les financiers, les opérationnels : c'est un enjeu collectif ;
- Porter le sujet à l'attention de la tête de l'entreprise. Si ce n'est pas le cas, il y a un enjeu de conviction collective, appuyée à la fois par les données extérieures (Giec, événements climatiques...) et par des scénarios en interne qui montrent l'importance du sujet. De ce point de vue, dans notre Groupe, les PDG qui se sont succédés sont porteurs de ces enjeux avec conviction. C'est un fort point d'appui.
- Penser systèmes, parties prenantes, échelles pertinentes (sites au sein des territoires) ...
- Prioriser les efforts, d'abord qualitativement, puis dès que possible quantitativement ;
- Trouver les partenariats pertinents, pour les données et leur interprétation, et pour accompagner la démarche d'adaptation ;
- Ne pas substituer adaptation à atténuation. Penser les deux axes en complémentarité.

APPRÉCIATION DU PILOTAGE des risques climatiques

Devant les questions relatives aux risques climatiques, les risk managers sont en position de contributeur et très rarement en position de responsabilité totale.
Que pensent-ils du pilotage de ces risques ?

DANS VOTRE ORGANISATION, COMMENT QUALIFIERIEZ-VOUS LE PILOTAGE DES RISQUES CLIMATIQUES ?

Échantillon: n = 106



La part des risk managers qui estime le pilotage nécessaire est en constante augmentation, passant la barre des 80% cette année (75% l'an dernier).

C'est sur la coordination et la dynamique que les organisations peuvent encore progresser. Moins de la moitié des risk managers considèrent le pilotage des risques climatiques comme tout à fait coordonné.

Comme 67% des sondés considèrent que ce pilotage est en progrès, les effets devraient se ressentir lors du prochain baromètre.

À l'approche de la CSRD, il est rassurant de voir que le pilotage de ces risques est devenu tout à fait prioritaire pour la majorité des organisations (53%) alors que ce n'était pas le cas l'an dernier (40%).

RÉACTIONS DES RISK MANAGERS AUX RÉPONSES APPORTÉES PAR LE MARCHÉ DE L'ASSURANCE

Messages clés

- **Face à un marché assurantiel tendu**, les critères ESG des assureurs n'entrent que très peu en ligne de compte dans le choix des entreprises interrogées (17 %) mais ils y pensent pour l'avenir.
- **La crainte d'inassurabilité des activités est également prégnante (54%)**, la couverture des assureurs étant essentielle au développement des nouvelles filières et produits décarbonés induits par la transition écologique
- **Comme en 2022, les risk managers interrogés sont majoritairement insatisfaits des offres des assureurs (41%)**. Les assureurs doivent impérativement améliorer la transparence de la tarification des risques cat nat et mettre en place une tarification incitative pour les entreprises prenant des initiatives de gestion des risques physiques associés au changement climatique.
- **La priorité reste de trouver des capacités**, ou à défaut, de se tourner vers des solutions alternatives de financement du risque comme la mise en place de captives ou de solutions comme l'assurance paramétrique.
- **L'inassurabilité est largement redoutée en particulier sur les zones géographiques (71%)**. Les assureurs doivent être plus transparents vis-à-vis des risques d'inassurabilité à moyen terme car les assurés ont besoin de temps pour adapter leurs activités vis-à-vis de ces risques d'inassurabilité.
- **La majorité des risk managers interrogés attendent, de leurs assureurs, plus d'offres en matière de prévention et de modélisation des risques climatiques.**

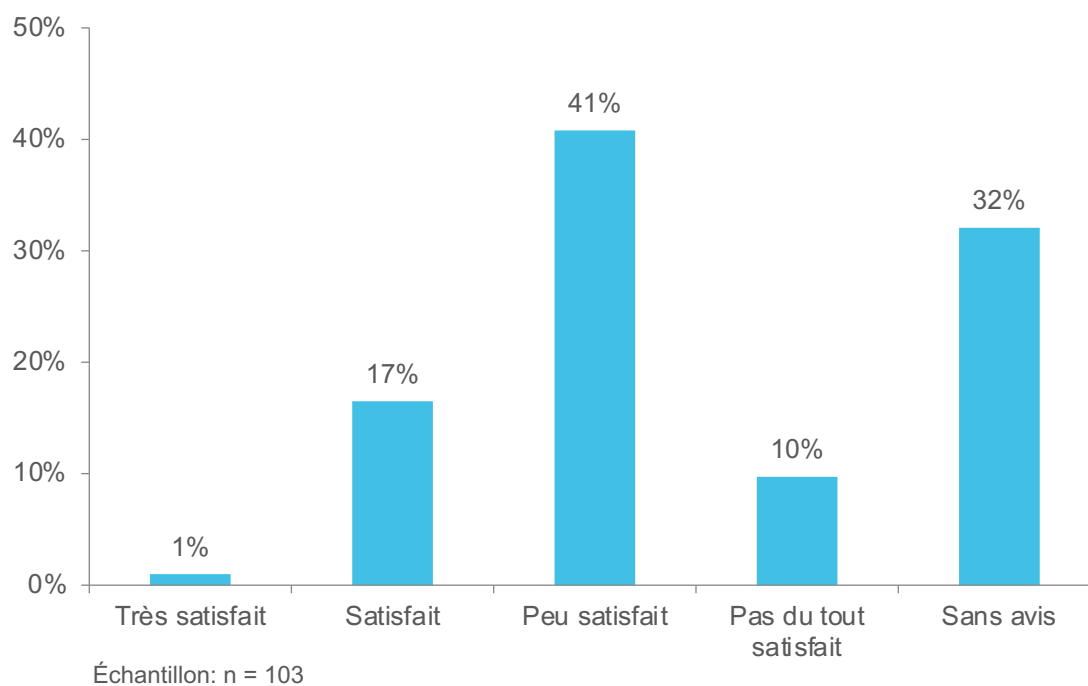
NIVEAU DE SATISFACTION

Vis-à-vis des assureurs ?

Pour la troisième année consécutive, le baromètre aborde la question de la satisfaction des risk managers vis-à-vis des réponses des assureurs.

Dans les baromètres précédents, la question était posée de manière plus binaire. Cette année, nous avons introduit plus de nuance sur le niveau de satisfaction.

ÊTES-VOUS SATISFAIT DE LA MANIÈRE DONT LES ASSUREURS VOUS ACCOMPAGNENT TRAITER LES RISQUES CLIMATIQUES ?



Tout d'abord, il est à noter sur cette question qu'une part importante des sondés ne s'est pas exprimée (environ 35%).

Cela peut s'expliquer par le fait qu'une partie des sondés occupent un rôle pur « ERM », et leurs missions entraînent peu d'interactions avec les compagnies d'assurance, contrairement aux sondés qui ont un profil « AP ». Rappelons également que la question est posée spécifiquement sur les risques climatiques.

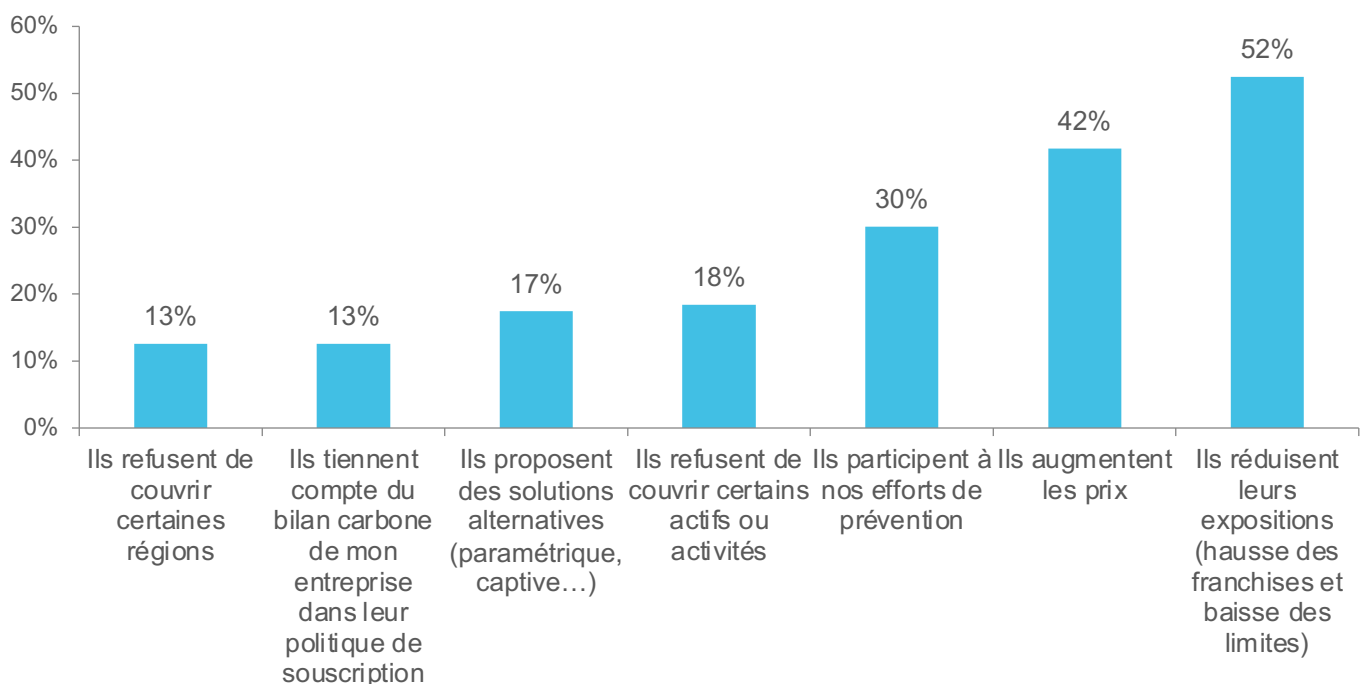
Cette année, 41% des réponses mentionnent « peu satisfaits » et seulement un risk manager sur 10 s'affirme « Pas du tout satisfait ». Dans l'édition de 2022, 47% des sondés s'exprimaient comme « pas satisfaits ».

Cependant, la part des risk managers « satisfaits » ou « très satisfaits » passe à 18%, en progression de 6 points par rapport à l'an passé.

ACCOMPAGNEMENT DES ASSUREURS sur les risques climatiques

Pour permettre aux risk managers sondés d'évaluer l'accompagnement des assureurs, nous soumettons au panel une liste de propositions. Plusieurs réponses sont possibles.

SUR LES RISQUES CLIMATIQUES, QUELLES SONT LES PROPOSITIONS OU LES REFUS D'ACCOMPAGNEMENT ÉMANANT DE VOS ASSUREURS ?



Échantillon: n = 103

Par rapport à l'an dernier, les sondés ont nettement moins cités trois sujets qui ressortaient de manière négative les années précédentes :

- Tout d'abord, les réductions d'exposition qui passent de 74% à 52%.
- Ensuite, les augmentations de prix qui passent de 70% à 42%.
- Et enfin les refus de couverture qui passent de 40% à 13%.

Près d'un risk manager sur 3 reconnaît que les assureurs participent à l'effort de prévention. Une minorité note que les assureurs tiennent compte du bilan carbone de l'entreprise dans leur politique de souscription.

Ces résultats nous surprennent quant à la compréhension de la question. On sait en effet que le manque de capacité du marché inquiète de plus en plus les risk managers, ce que nous verrons quelques pages plus loin (page 36).

ACCOMPAGNEMENT DES ASSUREURS sur les risques climatiques

Pour évaluer les pistes d'amélioration que les souhaitent les risk managers, nous soumettons une liste de propositions mélangeant actions à court terme et actions à long terme.

QUELS AXES LES ASSUREURS DEVRAIENT-ILS AMÉLIORER ?



Échantillon: n = 103

Une nouvelle fois, l'accompagnement sur la prévention des sites (52%) et la modélisation des risques (48%) sont les deux propositions les plus plébiscitées par les risk managers de notre panel. L'an dernier, les scores atteints par ces deux propositions dépassaient tous les deux les 60%.

La formation n'intéresse qu'un peu moins d'un risk manager sur 4. Faut-il comprendre que les entreprises préfèrent s'appuyer sur d'autres

types de prestataires pour sensibiliser les organisations ?

Enfin, moins d'un risk manager sur 5 attend de la part de son assureur des outils d'alerte, alors que cela fait partie de la panoplie classique des services proposés par ces derniers.

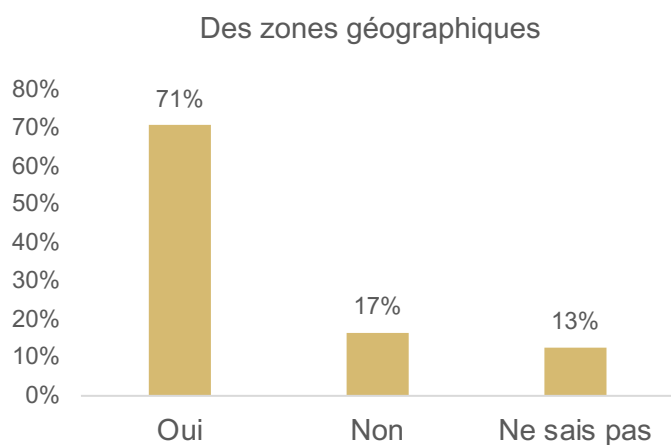
ASSURABILITÉ

des activités ou des régions ?

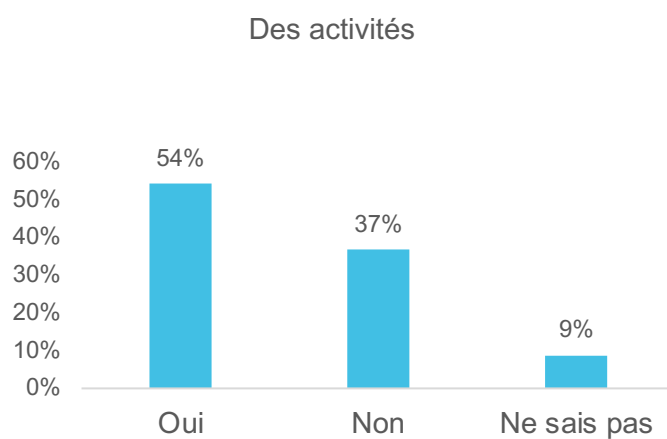
Il est difficile de trouver une définition claire de l'« inassurabilité ». Elle reste une notion relative, issue essentiellement d'un rapport entre les primes en dommages et la valeur des biens de l'assuré.

Quelle est la position des risk managers sur cette question ?

POUR VOTRE ENTREPRISE, CRAIGNEZ-VOUS QUE CERTAINES ACTIVITÉS OU CERTAINES GÉOGRAPHIES DEVIENNENT NON-ASSURABLES DANS LE FUTUR ?



Échantillon: n = 103



Échantillon: n = 103

La crainte que certaines activités ou régions deviennent non-assurables dans le futur l'a toujours emporté sur la confiance. En 2021, cette crainte était partagée par 62% des répondants et en 2022 par 59%.

Cette année, en opérant une distinction entre activités et régions, il ressort que les craintes sont plus fortes sur les régions (71% - graphique de gauche) que sur les activités (54% - graphique de droite).

En analysant un peu, on pourrait deviner les géographies au niveau mondial : la Californie ou l'Australie en raison des feux de forêts, la Floride en raison des cyclones, certaines régions de Chine où le risque inondation devraient augmenter de 250% à horizon 2040 selon SwissRe ^[12].

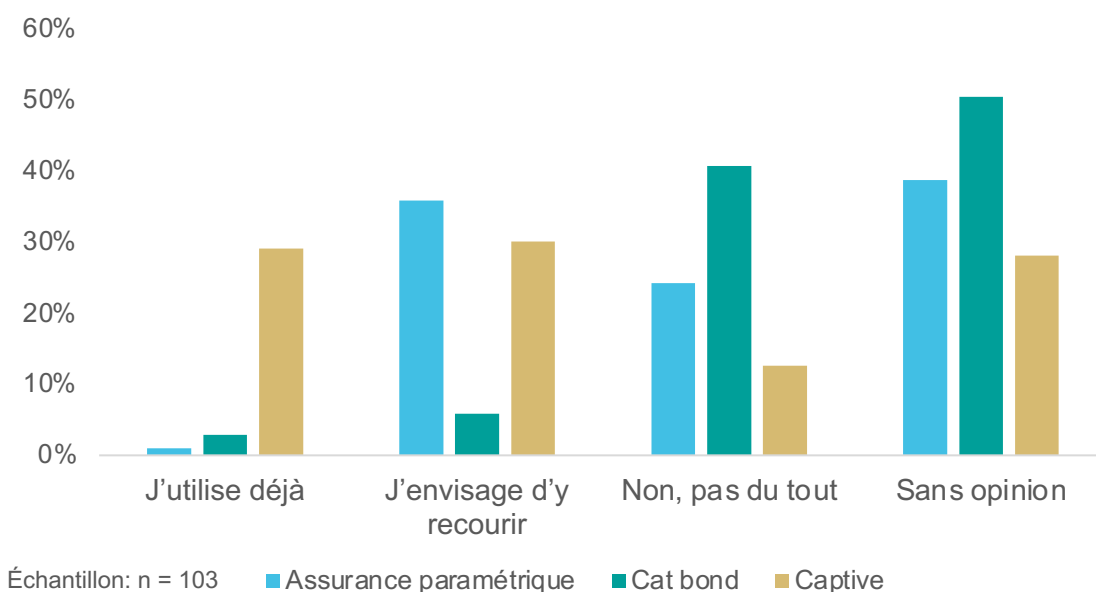
Quelques mois avant la publication de ce baromètre, un organisme d'étude rattaché aux Nations Unis, le *United Nation University – Institute for Environment and Human Security*, a publié un rapport ^[13] dans lequel le défaut d'assurance ressort comme un point critique (*risk tipping point*) pour définir une zone habitable, au même titre que l'appauvrissement des nappes phréatiques ou les températures invivables pour les humains par exemple.

SOLUTIONS ALTERNATIVES au durcissement du marché

Face aux risques d'inassurabilité évoqués dans la question précédente, les entreprises peuvent envisager des solutions alternatives. Nous avons demandé aux sondés de se

positionner sur les trois solutions suivantes : l'assurance paramétrique, les Cat Bonds, la captive d'assurance.

RECOUREZ-VOUS À DES SOLUTIONS ALTERNATIVES POUR FINANCER LE RISQUE CLIMATIQUE ?



Sur cette question, c'est d'abord la part des risk managers sans opinion qui domine.

Il ressort des réponses qualifiées que l'outil le plus fréquemment utilisé à ce jour est sans conteste la captive d'assurance, utilisée par presque un répondant sur trois. En juillet 2023, pas moins de 120 entreprises françaises ont une captive d'assurance ou de réassurance dont 11 sont agréées par l'ACPR en France. Le législateur français a révisé fin 2022 le cadre fiscal des captives de réassurance afin de favoriser la création de ces instruments d'auto-assurance.

À ce titre, l'AMRAE vient de communiquer sur la création de la fédération française des captives d'entreprise, pour aider les entreprises dans la construction et le suivi de leur projet.

Au total, entre les risk managers déjà équipés et ceux qui l'envisagent, les captives d'assurance séduisent trois risk managers sur cinq.

Par la suite, quand ils évoquent des pistes futures, 36% des répondants envisagent d'utiliser une **assurance paramétrique, en progression de 10 points par rapport à l'an dernier.**

Les Cat Bonds restent un outil utilisé marginalement par les entreprises.

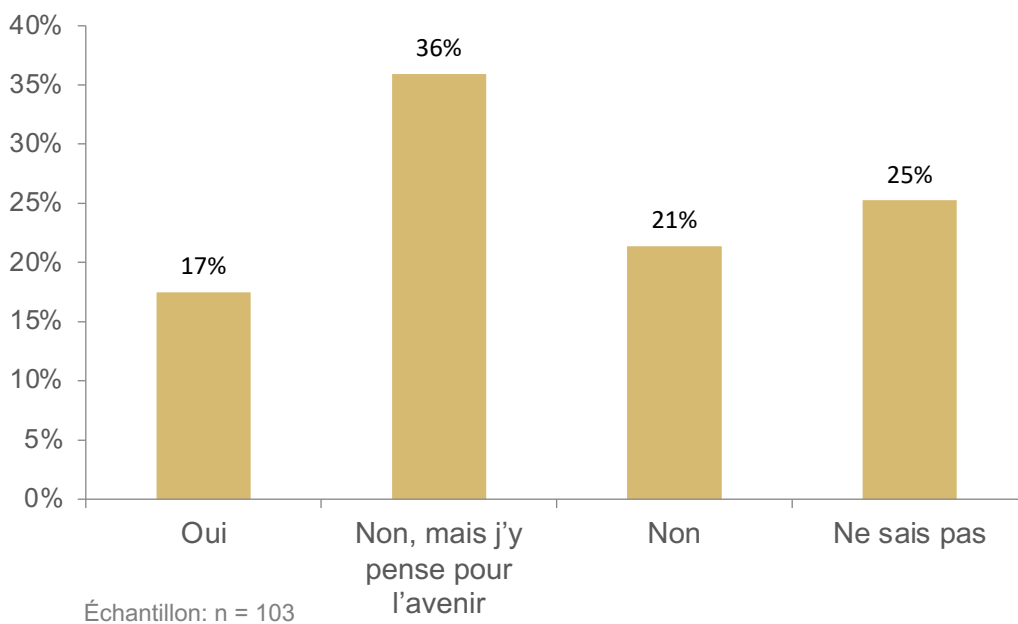
CHOIX DE L'ASSUREUR

sur ses critères extra-financiers

Les critères extra-financiers font l'objet d'une attention accrue de la part des investisseurs et plus généralement dans les décisions de partenariat. Il n'est pas un appel d'offres qui ne demande aux soumissionnaires de détailler leur stratégie RSE, de manière à s'assurer qu'elle est en adéquation avec les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance de l'entreprise.

Le marché de l'assurance n'échappe pas à cette tendance et nous avons voulu savoir si les risk managers étaient sensibles à ces aspects quand il est question de choisir un assureur.

POUR CHOISIR UN ASSUREUR, TENEZ-VOUS COMPTE DE SA NOTATION EXTRA-FINANCIÈRE OU D'AUTRES ENGAGEMENTS RSE ?



Il ressort d'abord des réponses du panel que la pratique concerne pour l'instant une faible minorité (17%), stable par rapport en l'an dernier.

36% des sondés envisagent de le faire pour l'avenir (ils étaient 41% l'an dernier).

Naturellement, la question est de savoir qui est en mesure de faire un choix. Dans un marché

sous contrainte, l'entreprise a-t-elle réellement le choix de son assureur ?

Dans ce contexte, on comprend que la question n'est pas encore prioritaire pour les risk managers, et ils sont encore 25% à être sans avis sur cette question.

NIVEAU DE PRÉPARATION DES ENTREPRISES À LA CSRD ET CULTURE AUTOUR DES RISQUES CLIMATIQUES

Messages clés

- **La CSRD est largement perçue comme une opportunité pour les professionnels interrogés.** En particulier, pour sensibiliser davantage les comex sur les sujets RSE.
- **En revanche, les actions mises en place pour la formation restent ponctuelles** comme par exemple, le fait d'assister à une conférence. Il n'y a pas de formation continue sur le sujet.
- **Les travaux de mise en œuvre de la CSRD sont bien avancés.** Seules 5 % des entreprises interrogées n'ont pas encore pris d'action sur le sujet.
- **Parmi les risk managers sondés, le niveau d'engagement sur les risques climatiques progresse.** La part des professionnels "très engagés" augmente et celle des "attentistes" diminue.
- **Sur chacune des questions du baromètre, la proportion des réponses « ne sais pas » reste significative.** Cela renvoie à un besoin aigu de formation des RM afin d'être à la hauteur des challenges qui les attendent : formation de sensibilisation et acquisition des connaissances basiques mais également modules techniques en particulier sur le management des risques physiques associés au changement climatique. L'AMRAE prendra sa part dans l'effort de mise en place d'une offre de formation adéquate.

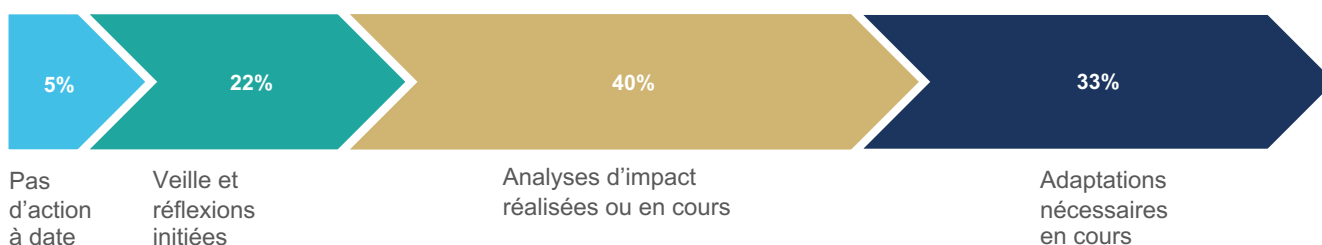
NIVEAU D'AVANCEMENT DE L'ENTREPRISE sur la CSRD

À quelques semaines du 1^{er} janvier 2024, date de l'entrée en vigueur de la CSRD, nous avons voulu connaître la perception des risk managers sur le niveau d'avancement de leur entreprise quant à la mise en conformité avec la CSRD.

Rappelons que le premier rapport à devoir respecter la CSRD sera celui publié en 2025 sur les données de l'exercice 2024.

COMMENT ÉVALUEZ-VOUS LE NIVEAU D'AVANCEMENT DE VOTRE ORGANISATION SUR LE SUJET DE LA CSRD ?

Échantillon: n = 103



La comparaison avec les réponses issues de l'enquête Wavestone-C3D réalisée de mars à avril 2023 (voir ci-dessous) est intéressante :

Niveaux de préparation des entreprises à la CSRD



Source : Wavestone-C3D

Premier constat : seuls 5% des sondés répondent que leur organisation n'a pas pris d'action à date.

Deuxième constat : la plus grande part des sondés (40%) est déjà en train de réaliser des analyses d'impact – comme l'analyse de double matérialité évoquée en page 16 – servant directement le chantier de mise en conformité avec la CSRD. 22% des sondés ont initié des réflexions et réalisé des veilles pour comprendre les enjeux.

Enfin, 33% des organisations sont encore plus avancées : elles sont en train de mener des adaptations sur un des thèmes visés par la CSRD.

Volontairement, nous avons repris les quatre étapes de maturité figurant dans le baromètre Wavestone-C3D déjà évoqué [ici](#).

La perception des risk managers diffère légèrement de celles des responsables RSE, les risk managers étant moins sévères sur le niveau d'avancement de leur organisation.

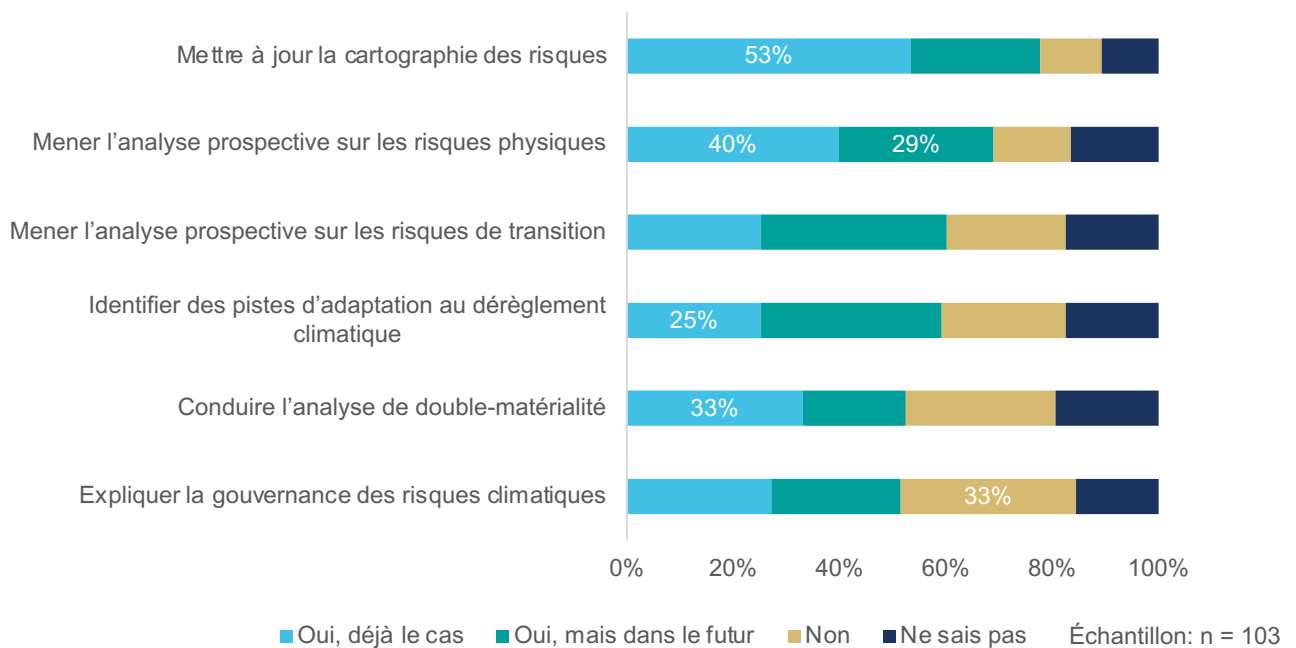
Mais nos réponses ont été recueillies entre septembre et octobre 2023 quand le baromètre du C3D a été réalisé entre mars et avril 2023. Faut-il en conclure que les entreprises ont fortement accéléré entre avril et septembre 2023 ?

CONTRIBUTION PERSONNELLE aux travaux de la CSRD

Au début de notre enquête, il ressortait que 47% des risk managers contribuaient au reporting RSE de leur organisation (voir page 26), et cela, avant que la CSRD ne s'applique.

Ici, nous avons voulu comprendre quelle allait être la contribution concrète des risk managers avec la mise en place de la CSRD.

À QUELS TRAVAUX DE LA CSRD CONTRIBUEZ-VOUS, OU ALLEZ-VOUS CONTRIBUER ?



Sans surprise, la majorité (53%) des risk managers est déjà sollicitée sur la mise à jour de la cartographie. Une bonne nouvelle quand on sait que 82% ont déjà intégré les risques climatiques dans leur cartographie des risques majeurs (voir page 26).

40% s'est déjà vu confier le soin de participer à l'analyse sur les risques physiques et 29% s'attend à le faire. Selon le standard ESRS-E1, cette analyse devra considérer plusieurs horizons de temps (2030 et 2050) et plusieurs scénarios du GIEC, sur les actifs de l'entreprise comme sur sa chaîne de valeur.

Conduire l'analyse de double matérialité est un exercice déjà confié à 33% des risk managers et bientôt à 20% supplémentaires.

Un risk manager sur 4 s'active déjà à identifier les **pistes d'adaptation**. Ce score est certes le plus bas de la catégorie mais il faut aussi rappeler que le plan d'adaptation est la dernière étape du processus de traitement des risques. C'est donc un marqueur plutôt positif du niveau d'avancement des entreprises dans la CSRD.

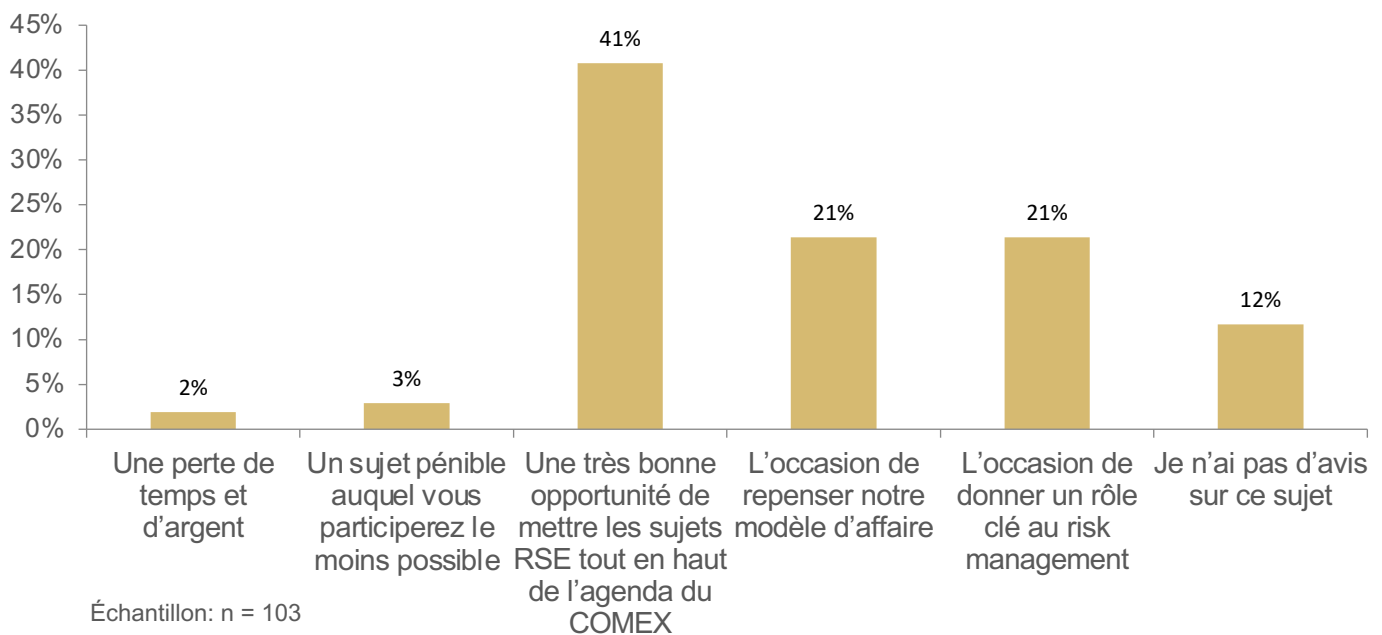
C'est sur la **gouvernance** que les risk managers pensent être le moins mis à contribution (33% de réponses négatives) mais une majorité est ou sera mise à contribution.

SENTIMENT PERSONNEL sur l'utilité de la CSRD

Voici plusieurs mois que les risk managers entendent parler de la CSRD. Pas une semaine ne se passe sans qu'un grand cabinet de conseil

n'organise une conférence sur le sujet. Et si les risk managers livraient leur sentiment sur cette directive européenne ?

DIRIEZ-VOUS DE LA CSRD QU'ELLE EST...



Que les ardents défenseurs de la CSRD et courageux collaborateurs de l'Efrag se rassurent, seuls 5% des risk managers semblent ne pas encore déceler l'intérêt de la mise en place de ce nouveau reporting extra-financier.

84% de nos sondés voient dans cette directive des opportunités.

Pour la moitié d'entre eux, c'est l'occasion de mettre les sujets RSE dans les priorités des décideurs. Et en cela, ils rejoignent l'écrasante majorité des directeurs RSE. Selon ces derniers, 87% jugent primordial que le plus haut niveau de décision de l'entreprise soit investi des sujets RSE ^[14].

Pour un quart d'entre eux, ce sera l'occasion de repenser le modèle d'affaires.

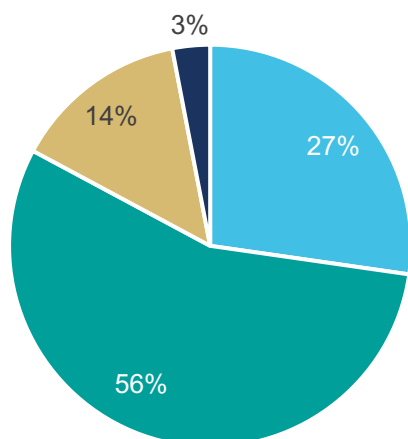
Et c'est le but non avoué du législateur européen dans le cadre du GreenDeal : permettre aux entreprises de se préparer à vivre dans un environnement toujours plus vulnérable, ou, pour reprendre une terminologie chère à Christopher Guérin, directeur général de Nexans, un monde en « permacrise » ^[14].

Pour un dernier quart, ce sera l'occasion de donner un rôle clé au risk management. Et cette obligation de transparence sur les risques, inscrite au cœur de la CSRD, leur donne raison. Comment ne pas mieux intégrer les risques à la stratégie de l'entreprise une fois que ceux-ci seront mieux connus des parties prenantes et surtout des investisseurs.

Lesquels demanderont aux dirigeants de rendre des comptes sur cette gestion des risques.

NIVEAU D'ENGAGEMENT ET BESOINS sur les questions climatiques

Les impacts des questions climatiques sur le métier des risk managers ne sont pas neutres. Que l'on pense à la CSRD évoquée précédemment ou au traitement des risques dans le quotidien, il est intéressant de sonder l'état d'esprit des membres de l'AMRAE et leurs besoins pour progresser.



■ Très engagé ■ Engagé ■ Attentiste ■ Sceptique

Échantillon: n = 99

COMMENT ÉVALUEZ-VOUS VOTRE PROPRE NIVEAU D'ENGAGEMENT SUR LE TRAITEMENT DES RISQUES CLIMATIQUES ?

Pour la troisième année consécutive, la part des risk managers « attentistes » diminue, passant à 14% pour cette édition contre 25% lors de la précédente.

Les « très engagés » gagnent 10 points et au total 82% des sondés sont engagés ou très engagés.

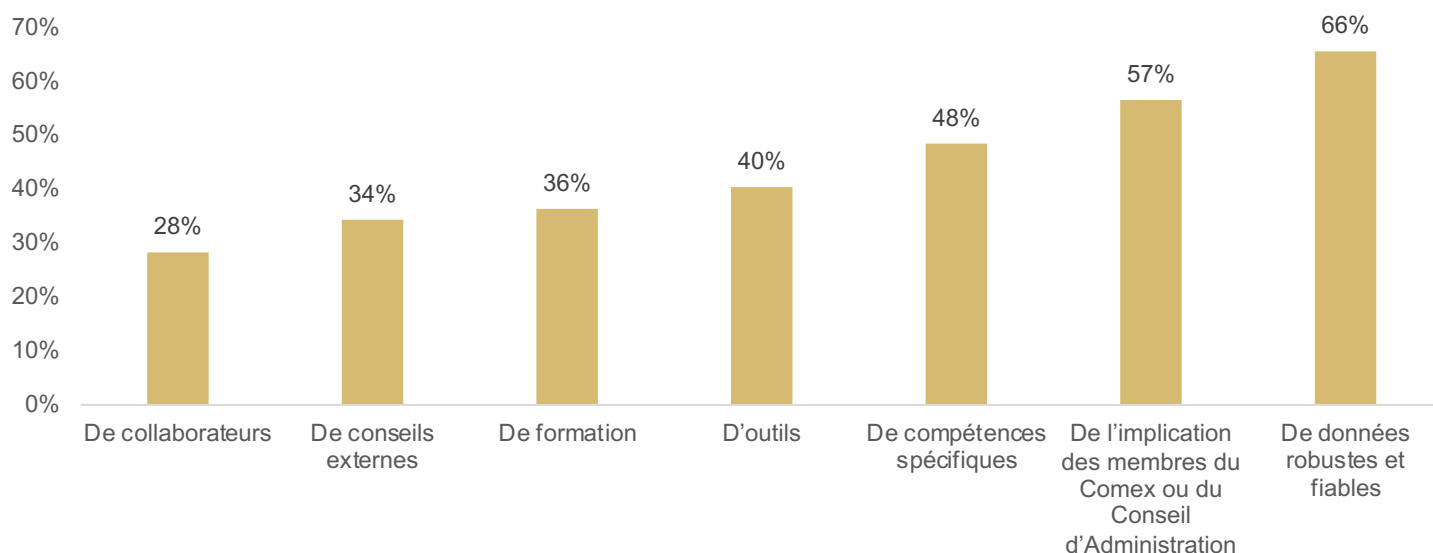
POUR MIEUX TRAITER LES RISQUES CLIMATIQUES À VOTRE NIVEAU, DE QUOI AVEZ-VOUS BESOIN ?

Échantillon: n = 99

Les risk managers ont bien compris les enjeux de leur métier : 66% ont besoin de données robustes et fiables pour mieux piloter les risques climatiques.

Leur deuxième besoin rejoint celui des responsables RSE : 57% attendent plus d'implication de la part du plus haut niveau de direction.

Et enfin, 48% reconnaissent avoir besoin de compétences spécifiques.



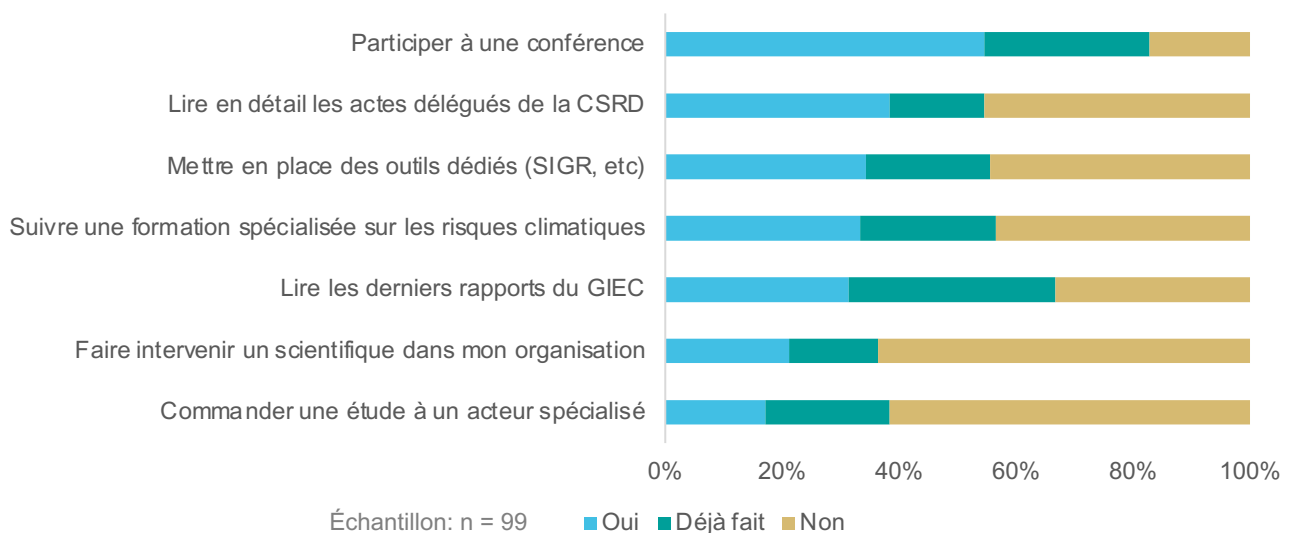
CULTURE DES RISQUES CLIMATIQUES

Comment la faire évoluer ?

Pour bien comprendre les impacts du dérèglement climatique les risk managers doivent se former et s'informer. Ils ne deviendront certainement pas climatologues et

hydrologues, mais il est intéressant de leur demander ce qu'ils comptent faire pour acquérir plus de compétences.

POUR FAIRE ÉVOLUER VOTRE CULTURE DES RISQUES CLIMATIQUES, QUELLES ACTIONS ENVISAGEZ-VOUS AU COURS DES 12 PROCHAINS MOIS ?



Premier constat intéressant : parmi nos propositions d'actions, les réponses négatives (306) dépassent largement les réponses positives (228). Pour quelle raison les risk managers ont-ils autant sanctionné une option comme « faire intervenir un scientifique dans mon organisation » (64% de refus) ?

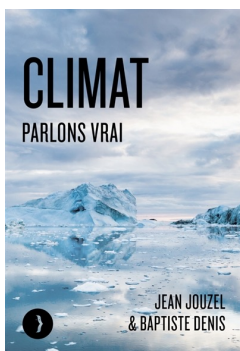
Au palmarès des actions déjà réalisées par les risk managers figure la lecture des derniers rapports du GIEC (35%). Une action qui est pourtant longue et laborieuse. Puis viennent des participations à une conférence (28%) et des formations spécifiques sur les risques climatiques.

Dans les actions que les risk managers envisagent de réaliser, les conférences trouvent les faveurs de la majorité des répondants (55%) suivies par la lecture des actes délégués de la CSRD (38%) et la mise en place d'outils dédiés (34%).

On peut deviner dans ces choix qu'il existe des considérations budgétaires (les conférences et la lecture sont gratuites) et que le risk manager n'a pas l'intention de devenir le spécialiste du risque climatique pour son organisation. Il ambitionne d'avoir le niveau nécessaire pour alerter, par forcément pour traiter.

CULTURE DES RISQUES CLIMATIQUES

Conseil de lecture

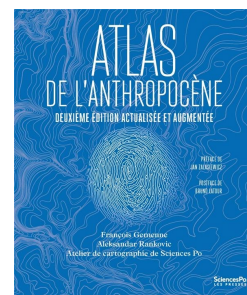


Un véritable manuel de climatologie sous forme de questions/réponses entre un journaliste, Baptiste Denis, et un grand paléoclimatologue, Jean Jouzel

Climat, parlons vrai
Aux éditions Les Pérégrines, 2021

De nombreux chercheurs parlent d'« Anthropocène » pour décrire notre ère. À grand renfort de cartes, ce livre permet de comprendre ce concept. Par François Gemenne et Aleksandar Rankovic.

Atlas de l'Anthropocène
Aux éditions Presse de Sciences Po, 2021



Professeur d'économie à Paris-Dauphine, où il a créé en 2009 la chaire « économie du climat », Christian de Perthuis vulgarise ici les 30 mots incontournables sur la science, les techniques, l'économie et le politique.

Climat, 30 mots pour comprendre et agir
Aux éditions De Boeck Supérieur, 2022

Quand la transformation devient un succès en librairie ! Le *Shift Project* est un laboratoire d'idées créé en 2010 pour accélérer la transition. Fruit de deux ans de travaux, son Plan de Transformation de l'Economie Française (PTEF) est un programme opérationnel pour nous emmener vers la neutralité carbone, secteur par secteur.

Le plan de transformation de l'économie française
Aux éditions Odile Jacob, 2022



CONCLUSION

Alors que nous achevons la rédaction de ce baromètre de l'engagement pour le climat, la 28^{ème} Conférence des Parties (COP28) vient de débiter à Dubaï.

En préparation de cet événement, le Programme de l'Onu pour l'Environnement (PNUE) a publié deux rapports :

- Le plus récent, publié le 20 novembre 2023, conclut que des progrès ont été réalisés depuis la signature de l'Accord de Paris en 2015 mais les engagements climatiques pris par les pays du monde entier placent la planète sur une trajectoire de réchauffement allant de 2,5 à 2,9 °C au cours de ce siècle.
- L'autre rapport, publié le 2 novembre 2023, porte sur l'adaptation et estime que les besoins de financement en matière d'adaptation sont 10 à 18 fois plus importants que les flux réels.

Comment ces deux rapports rentrent-ils en résonance avec l'engagement des risk managers ?

A la lecture de notre baromètre, nous concluons que des progrès ont été réalisés : la gouvernance s'améliore, les liens avec les Directions RSE se densifient, la compréhension de la double-matérialité progresse et les travaux sur la CSRD sont bien engagés.

Mais sur d'autres aspects, nous voyons que le risque climatique n'a pas encore la place qu'il mérite dans les organisations. La responsabilité de son pilotage est encore floue (page 22) et l'anticipation de ses impacts ne se traduit pas assez en actions d'adaptation (pages 22 et 28). Du point de vue des sondés, les assureurs ne sont pas au rendez-vous non plus (pages 33 et 34). On peut aussi regretter que le regard porté sur les risques comme sur les opportunités ne dépasse pas l'horizon des 2 ou 5 prochaines années.

En note finale, partageons l'enthousiasme de nos membres : oui, la CSRD sera une formidable opportunité de mettre les sujets de l'atténuation et de l'adaptation au niveau le plus élevé des priorités stratégiques de l'entreprise.

Le risk manager ne sera pas seul à porter ce discours : toutes les parties prenantes – régulateur, investisseurs, clients, fournisseurs – sont embarqués dans cette grande accélération. C'est là une chance et nous vous souhaitons de la saisir !

L'AMRAE remercie tous ses membres pour leur disponibilité à participer à ses travaux d'enquête et de baromètre.

REMERCIEMENTS

Ont collaboré à l'édition 2023 du Baromètre :

Pour l'AMRAE :



Hélène DUBILLOT
Directrice du Pôle Scientifique



Géraldine BRUGUIERE-FONTENILLE
Chargée de mission senior, Pôle Scientifique



Marie-Lolita CROMBEZ
Chargée de mission junior, Pôle Scientifique

Pour AXA Climate :



François LANAVERE
Directeur des Partenariats Stratégiques



Alice ELLENBOGEN
Responsable Marketing et Communication

Nous remercions chaleureusement les relecteurs :

Michel JOSSET	Hubert DE L'ESTOILE
Thibault BULABOIS	Oliver WILD
François BEAUME	Antoine DENOIX

Ainsi que les membres de l'AMRAE qui ont accepté de témoigner :

Stéphanie CANINO
Laurent MAGNE
Franck AURE

SOURCES EXTERNES

[1] [Hurricane Ian drives natural catastrophe year-to-date insured losses to USD 115 billion, Swiss Re Institute estimates](#)

[2] [Face aux crises, les assureurs agissent pour une société plus résiliente](#)

[3] [Étude | Baromètre RSE 2023](#)

[4] [EU Soil Observatory \(EUSO\)](#)

[5] [CSRD : Quels défis pour les entreprises françaises ?](#)

[6] [Les entreprises industrielles face à la transition énergétique en France](#)

[7] [Normes ESRS-E1 éditée par l'Efrag](#)

[8] [Code AFEP-MEDEF - Décembre 2022](#)

[9] [Baromètre RSE 2023 Wavestone – C3D 2^{ème} Edition – Juin 2023](#)

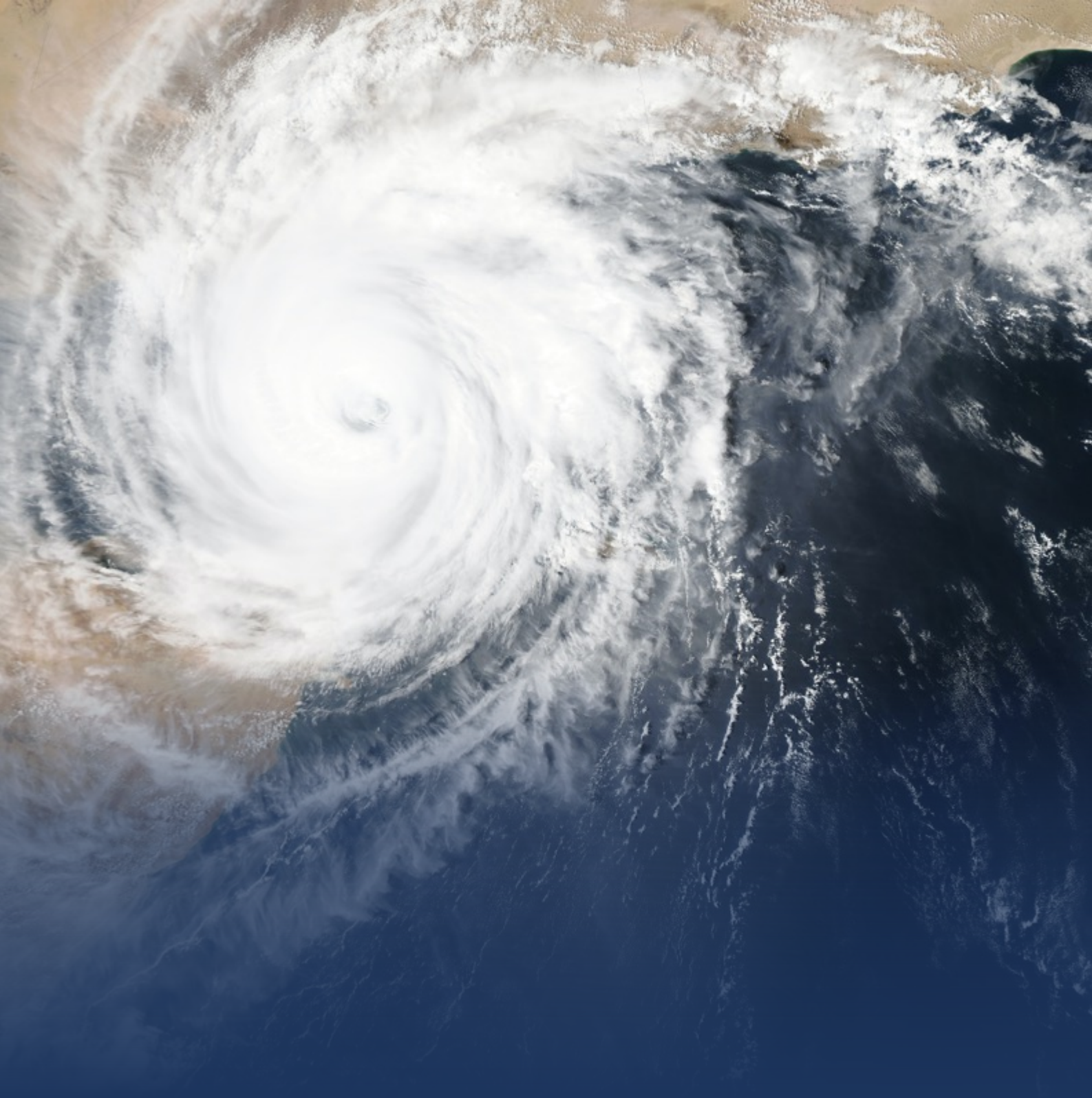
[10] [Performances RSE des entreprises françaises et européennes - comparatif OCDE et BRICS - Edition 2021 - EcoVadis / Médiateur des entreprises](#)

[11] [« 27th Annual Global CEO Survey » par PwC – Janvier 2023](#)

[12] [Sigma N°4 September 2021 – More risk : the changing nature of P&C insurance opportunities to 2040 – SwissRe Institute](#)

[13] [UN-EHS - Interconnected Disaster Risks Report – Octobre 2023](#)

[14] Christopher Guérin – « Pour aller dans le bon sens ». Edition Le Cherche Midi – mars 2023



Baromètre AMRAE de l'engagement pour le climat,
en partenariat avec AXA Climate

Décembre 2023

© Copyright AMRAE

Toute reproduction, totale ou partielle, est formellement interdite.