



Baromètre de la Gouvernance 2025

La supervision des risques

Board Leadership Center

KPMG. Make the Difference.



Editorial

Dans un environnement incertain, la supervision des risques par la Gouvernance est devenue essentielle pour préserver la cohérence de la trajectoire des entreprises. Le Conseil d'administration et ses comités spécialisés doivent comprendre les risques majeurs, en mesurer la matérialité et veiller à leur maîtrise, tout en garantissant leur intégration dans la stratégie. Cet alignement entre stratégie et risques est désormais un principe incontournable, au cœur des attentes des parties prenantes.

Bien que le rôle de la Gouvernance soit clairement affirmé par le législateur et les principaux référentiels, la communication des groupes sur la supervision des risques reste limitée. Il devient alors difficile pour les tiers d'apprécier l'implication réelle de la Gouvernance et la manière dont les risques sont articulés avec la stratégie.

Ce baromètre de la Gouvernance 2025 a pour objectif d'offrir une lecture des pratiques de supervision des risques par la Gouvernance au sein des grands groupes cotés, telles qu'elles sont communiquées au marché.

En analysant les documents d'enregistrement de 40 sociétés cotées, il met en lumière la manière dont les groupes structurent la supervision des risques, comment les Conseils s'emparent de leurs responsabilités et quels sujets retiennent plus particulièrement leur attention. Cette étude permet d'identifier les tendances de place, de relever les zones de progression et de fournir des repères objectifs dans un domaine où la lisibilité reste encore limitée.

Notre ambition est d'apporter aux Administrateurs et aux dirigeants des repères utiles sur les pratiques observées et de nourrir leur réflexion pour renforcer leur communication aux parties prenantes, car s'assurer de l'alignement entre stratégie, risques et gouvernance, est une condition essentielle à la résilience et à la performance durable des entreprises.

Sommaire

01	<u>Les enseignements clés</u>	4
02	<u>Les obligations de la Gouvernance en matière de supervision des risques</u>	7
03	<u>En pratique, quelle supervision des risques par la Gouvernance ?</u>	14

01

Les enseignements clés

Enseignements clés 1/3

Sur la base de notre analyse réglementaire et de la revue de la communication financière en matière de supervision des risques par la Gouvernance, de 40 grands groupes cotés, **nous constatons que** :

Le **Code de Commerce** impose aux entreprises de décrire les principales caractéristiques des systèmes de gestion des risques et il attribue au Comité d'audit le rôle de suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, **pour ce qui relève de l'élaboration et du traitement de l'information financière et extra-financière**.

De son côté, la **Directive CSRD** rappelle :

- Le caractère incontournable et stratégique de la gestion des risques pour l'entreprise,
- **Le rôle prépondérant de supervision du Conseil** sur ce sujet,
- La nécessité pour les entreprises, de décrire « **le rôle des organes d'administration** » en **matière de gestion des risques de durabilité**.

Concernant l'**AMF**, dans son « Cadre de référence sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne » comme dans ses rapports annuels sur le « Gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants (...) des sociétés cotées », l'autorité confirme **la responsabilité du Conseil en matière de supervision des risques clés et de leur prise en compte dans la stratégie et la gestion de la société**. Elle appelle aussi à ce que des **informations soient publiées sur le rôle de la Gouvernance** en la matière.

Si le **COSO** attribue également au **Conseil un rôle spécifique en matière de supervision des risques** ; il insiste lui aussi sur **la prise en considération dans la définition de la stratégie de l'entreprise, des risques majeurs en fonction de l'appétence** à ces risques que la Gouvernance aura validée.

Pour finir, le **code AFEP-MEDEF** adopte une position similaire à l'AMF et au COSO, en rappelant la **mission du Conseil en matière de supervision des risques et le lien qui doit exister avec la stratégie** qu'il a définie.

Ainsi, le rôle dévolu à la Gouvernance en matière de supervision des risques est explicitement affirmé. Toutefois, les textes et recommandations demeurent peu prescriptifs quant à la communication au marché des diligences accomplies par les instances de gouvernance.

Enseignements clés 2/3

Sur la base de notre analyse réglementaire et de la revue de la communication financière en matière de supervision des risques par la Gouvernance, de 40 grands groupes cotés, **nous constatons que** :

En matière d'organisation des travaux de supervision de la gestion des risques, par le conseil :

- **58 %** des Conseils de notre panel déclarent avoir **assuré en 2024 des travaux de supervision des risques** majeurs de l'entreprise.
- **64 %** des Conseils ont confié partiellement ou totalement **la supervision de l'ensemble des risques de l'entreprise au Comité d'audit** ; dans les autres groupes, ce comité ne supervisant que les risques liés à l'élaboration des états financiers avec le cas échéant, les risques RSE inclus dans leur périmètre de responsabilité.
- Concernant les **enjeux durabilité**, 47 % des Conseils s'appuient sur un Comité RSE / Durabilité pour gérer ces enjeux, quand les autres groupes ont délégué ces travaux au Comité stratégique (22 %) ou à d'autres comités. **Pour 46 % du panel, les risques durabilité sont du seul ressort du Comité d'audit**, quand 41 % ont adopté un suivi conjoint Comité d'audit & Comité en charge des sujets de durabilité.
- D'une manière générale, les groupes rattachent en quasi-majorité les sujets en lien avec la supervision de la gestion des risques, à **la thématique « Finance »** de l'agenda du Conseil, quand seulement 2 l'intègrent à la thématique « Stratégie ». Cela reflète leur organisation interne plutôt qu'une approche stratégique des risques.

En revanche, **les groupes ne communiquent pas explicitement sur le lien entre la stratégie et les risques significatifs.**

Concernant les diligences de la Gouvernance en matière de supervision des risques :

- Les 58 % des Conseils déclarant avoir assuré des travaux en lien avec la supervision des risques, **ne présentent pas le même niveau de détail quant à la nature des travaux réalisés**. Si certains apportent des précisions, d'autres se contentent de mentionner : « Suivi des risques y compris la cartographie ».

D'une manière générale, il reste **difficile d'apprécier la nature et la profondeur des diligences mises en œuvre par la Gouvernance.**

Enseignements clés 3/3

Sur la base de notre analyse réglementaire et de la revue de la communication financière en matière de supervision des risques par la Gouvernance, de 40 grands groupes cotés, **nous constatons que** :

➤ S'agissant des travaux conduits par les Comités sur les risques, les informations sont plus précises et l'on apprend que :

- 88% indiquent avoir couvert à divers degrés **la cartographie des risques**,
- 42% se sont penchés sur **l'exposition aux risques** du groupe,
- 37% ont **suivi le déploiement de la démarche de maîtrise des risques**.

Conseils et Comités d'audit sont aussi amenés à se pencher plus spécifiquement sur certains risques jugés plus critiques pour l'entreprise :

- **Pour ce qui est des Conseils**, ils sont 43% à avoir travaillé sur les risques en matière de cybersécurité, 37% sur la corruption / éthique / conformité et 33% sur les enjeux ESG.
- **Pour ce qui est des Comités d'audit**, ils sont 85% à avoir couvert les risques ESG, 65% la cybersécurité, 45% la corruption / éthique / conformité et 20% les systèmes d'information.

Enfin, nous avons voulu examiner ce que les établissements financiers (banques – assurances), qui sont soumis à des obligations réglementaires plus exigeantes, déclarent en matière de supervision des risques :

- Les Conseils des établissements financiers ont déclaré porter également leur attention sur **l'appétit au risque** du groupe mais aussi sur les **niveaux de tolérance (les limites globales)** à certains de ces risques.
- Les Comités des risques des établissements financiers précisent, en complément des travaux que peuvent mener les Comités d'audit de notre panel, s'intéresser aux thèmes suivants :
 - L'évolution du contexte des risques & les faits marquants,
 - L'examen de l'appétit aux risques et la mise à jour des limites,
 - La revue des actions par suite de dépassement des limites fixées,
 - La revue du tableau de bord trimestriel des risques,
 - La revue de la pertinence des indicateurs de risques, ou encore
 - L'adéquation de la politique du groupe avec le profil de risques.

02

Les obligations en matière de supervision des risques par la Gouvernance

Tour d'horizon des obligations réglementaires & recommandations

En matière de supervision des dispositifs de gestion des risques par les organes de gouvernance (Conseil et Comités spécialisés), les sociétés cotées « corporate », hors secteurs banques et assurances, sont soumises en France à des obligations réglementaires, comme à des recommandations issues d'autorités publiques ou de bonnes pratiques proposées par des Cadres de référence reconnus.

Le cadre « général » de supervision des risques, qui s'applique aux « corporate », (hors prise en compte des réglementations spécifiques telles que Sapin 2, Devoir de vigilance ou RGPD) est composé principalement des éléments suivants :

Les principales obligations réglementaires et légales

- Le **Règlement (UE) 2017/1129** du 14 juin 2017 **harmonise les exigences minimales relatives aux prospectus financiers** au sein de l'Union Européenne.

En matière de supervision et de gestion des risques, ce règlement exige dans son article 16, que le Document d'Enregistrement Universel (DEU) détaille les « facteurs de risque (...) limités aux seuls risques spécifiques à l'émetteur (...) et qui sont importants pour la prise d'une décision d'investissement en connaissance de cause ».

- Le **Code de commerce**

Dans son **article L225-37**, il impose l'obligation pour les sociétés cotées, « *de présenter dans le rapport de gestion, un rapport du conseil d'administration ou du directoire sur le gouvernement d'entreprise* », et précise dans son article (art. L22-10-10), qu'il convient d'inclure dans ce rapport sur le gouvernement d'entreprise, notamment « *la description des **principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de l'entreprise** dans le cadre du processus d'établissement de l'information financière* ».

Tour d'horizon des obligations réglementaires & recommandations

Dans son **article L821-67** relatif au comité spécialisé en charge du « *suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières et des informations en matière de durabilité* », le Code de commerce stipule que ce comité doit suivre « ***l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière de l'information en matière de durabilité*** ».

Ces textes **n'imposent pas de détailler les diligences réalisées par la Gouvernance** en matière de supervision de la gestion des risques de l'entreprise.

Qu'apporte de nouveau la Directive CSRD en matière de supervision de la gestion des risques ?

La Directive (UE) 2022/2464 modifie notamment la Directive 2013/34/UE en ce qui concerne la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises, **et établit un lien direct entre risques, opportunités et stratégie** des entreprises.

Ainsi, l'article 19 bis – Information en matière de durabilité requiert que le rapport de gestion contienne des informations « clairement identifiables » en matière des risques et de leur gestion par l'entreprise, et notamment (extraits) :

- « *Le degré de résilience du modèle commercial et de la stratégie de l'entreprise en ce qui concerne les risques liés aux questions de durabilité ;*
- *Les opportunités que recèlent les questions de durabilité pour l'entreprise ;*
- *Une description du rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance concernant les questions de durabilité ainsi qu'une description de leur expertise et de leurs compétences s'agissant d'exercer ce rôle (...)* ;
- *Une description des principaux risques pour l'entreprise qui sont liés aux questions de durabilité, y compris une description des principales dépendances de l'entreprise en la matière, et une description de la manière dont l'entreprise gère ces risques ».*

L'adoption de la Directive CSRD a donc été l'occasion pour le **législateur de souligner l'interdépendance entre risques, opportunités et stratégie**, et de confirmer la **place prépondérante du Conseil dans la supervision** de ces enjeux.

Tour d'horizon des obligations réglementaires & recommandations

Les recommandations formulées par l'Autorité des Marchés Financiers

L'**Autorité des Marchés Financiers** aborde la gestion des risques notamment au travers de :

- Son « **cadre de référence sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne** » (2010-16). Ce cadre précise que « *la gestion des risques (...) est l'affaire de tous, des organes de gouvernance à l'ensemble des collaborateurs de la société* ».

En outre, il précise qu'en « *pratique, le conseil prend connaissance des caractéristiques essentielles des dispositifs (...) de gestion des risques retenus et mis en œuvre par la direction générale (...) : l'organisation, les rôles et les fonctions des principaux acteurs, la démarche, la structure de reporting des risques (...)* ».

Sur le fond, **le conseil veille à ce que les risques majeurs identifiés** qui sont encourus par la société **soient adossés à ses stratégies et à ses objectifs**, et que ces **risques majeurs soient pris en compte dans la gestion de la société**.

C'est dans ce cadre que **le conseil est informé périodiquement des résultats du fonctionnement des systèmes, des principales défaillances constatées au cours de la période écoulée et des plans d'actions arrêtés par la direction générale** ».

- Par ailleurs, l'AMF publie chaque année depuis 2004, un **rapport sur le « Gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants (...) des sociétés cotés »**, dans lequel elle a notamment rappelé à de nombreuses reprises :
 - ✓ **L'implication primordiale du conseil et de ses comités spécialisés dans la supervision des risques majeurs** (stratégiques, financiers et non financiers),
 - ✓ La nécessité de **décrire clairement les dispositifs et procédures mis en œuvre en matière de gestion des risques** au sein de l'entreprise, le rôle des comités spécialisés ainsi que de présenter des informations claires sur les principaux risques de l'émetteur.

Sur ce dernier point, dans son rapport 2022, l'AMF relevait d'ailleurs concernant les informations en lien avec la RSE, que « *le comité d'audit examine les risques extra-financiers et parfois la DPEF* » et qu'il est « *recommandé de publier des informations permettant aux investisseurs de comprendre précisément le rôle joué par le comité d'audit (ou l'organe qui en exerce les fonctions) (...) dans l'évaluation des risques extra-financiers* ».

Tour d'horizon des obligations réglementaires & recommandations

Les bonnes pratiques proposées par les Cadres de référence reconnus

- Le **Code AFEP-MEDEF**

Dans son Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, l'AFEP-MEDEF précise les missions du Conseil notamment en matière de supervision de la gestion des risques :

*« Il examine régulièrement, **en lien avec la stratégie qu'il a définie, les opportunités et les risques** tels que les risques financiers, juridiques, opérationnels, sociaux et environnementaux **ainsi que les mesures prises en conséquence**. A cette fin, le conseil d'administration reçoit toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission notamment de la part des dirigeants mandataires sociaux exécutifs. »*

- Le **COSO**

Référentiel reconnu mondialement, le COSO, dans sa publication dédiée à l'Enterprise Risk Management, place la gestion des risques au centre de la Gouvernance et de la stratégie de l'entreprise, en tant que processus organisationnel global. Elle doit être intégrée dans les processus de décisions dans le cadre d'une démarche dynamique : (1) identification, (2) évaluation & hiérarchisation, (3) lien avec la stratégie & les dispositifs de maîtrise des risques, et (4) suivi des risques & reporting.

Pour le COSO, la Gouvernance doit notamment définir la structure de supervision des risques : responsabilités en matière de gestion des risques, indépendance des fonctions de contrôle et promotion d'une culture du risque dans toute l'organisation.

Plus particulièrement, il indique que le Conseil joue un rôle spécifique en matière de risques et doit :

- ✓ Superviser la stratégie et les performances à la lumière des principaux risques ;
- ✓ Revoir et valider de l'appétence aux risques ;
- ✓ S'assurer que les risques significatifs sont identifiés, hiérarchisés, gérés et communiqués ;
- ✓ Recevoir des informations régulières sur l'évolution globale aux risques.

Il précise également que :

- ✓ *« Chaque société cotée dispose en son sein de procédures fiables d'identification, de contrôle et d'évaluation de ses engagements et risques, et assure aux actionnaires et investisseurs une information pertinente en ce domaine. » ;*
- ✓ *« A cet effet, il convient : – d'indiquer dans le rapport annuel les procédures internes mises en œuvre pour l'identification et le contrôle des engagements hors bilan, ainsi que pour l'évaluation des risques significatifs de l'entreprise ».*

Tour d'horizon des obligations réglementaires & recommandations

En synthèse : une affirmation claire du rôle attendu de la Gouvernance en matière de supervision des risques, mais un cadre peu prescriptif sur la communication attendue en matière de diligences réalisées par la Gouvernance.

L'analyse des principales obligations légales et réglementaires, comme des recommandations de référentiels reconnus, place sans contestation possible la compréhension des risques majeurs, leur gestion et leur prise en compte dans la détermination de la stratégie, au cœur des enjeux et préoccupations de l'entreprise, de sa Direction générale et donc de sa Gouvernance.

Si la Gouvernance se voit confirmée dans son rôle majeur de supervision des risques de l'entreprise, les textes sont peu prescriptifs quant à la nature des travaux que Conseil et Comités spécialisés devraient mettre en œuvre chaque année pour assurer cette mission.

Ajoutons à cela que les obligations de communication au marché, sur la nature exacte et l'étendue des travaux réalisés par la Gouvernance sur ce sujet, sont limitées. De fait, les groupes disposent d'une assez grande latitude quant aux informations qu'ils souhaitent partager sur ce sujet.

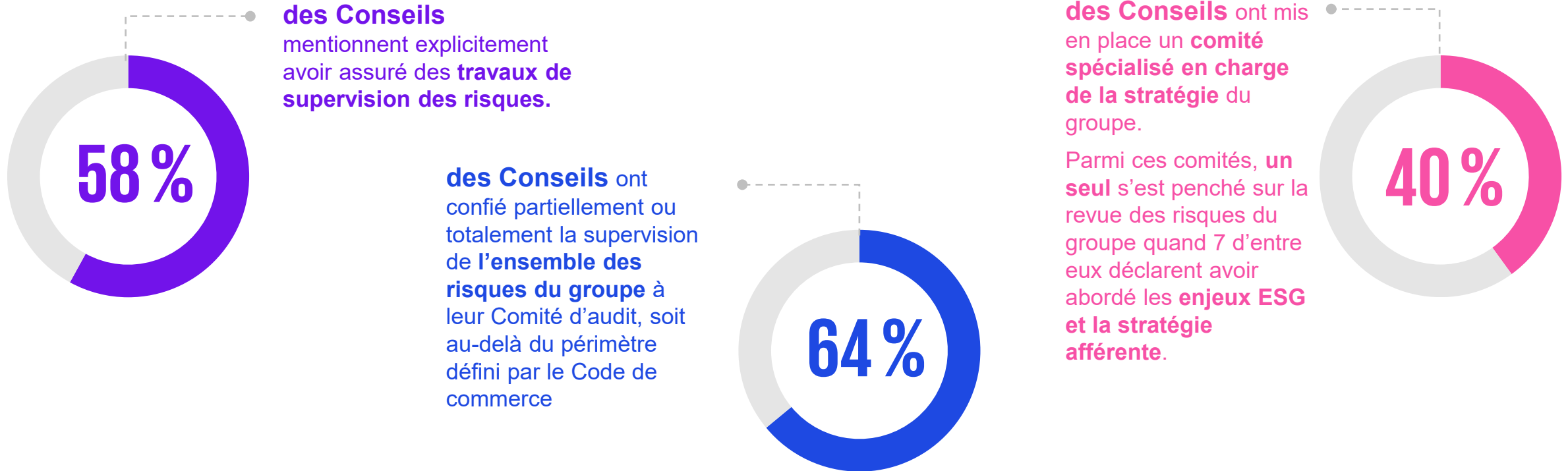
03

En pratique, quelle supervision des risques par la Gouvernance ?

3.1. L'organisation des travaux de la Gouvernance en matière de supervision de la gestion des risques – 1/3

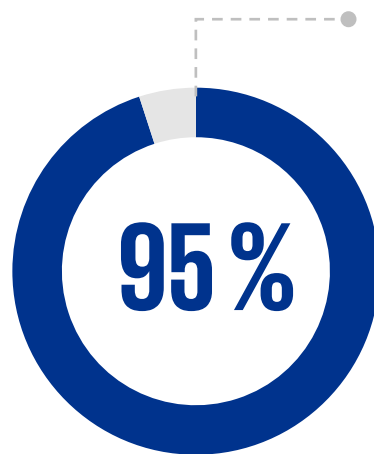
L'ensemble des sociétés du panel communiquent dans leur DEU sur l'organisation de la Gouvernance en matière de supervision de la gestion des risques au cours de l'exercice écoulé. Toutefois, le niveau de détail varie selon les groupes.

Ainsi, en matière d'organisation de la supervision des risques, nous relevons que :



3.1 L'organisation des travaux de la Gouvernance en matière de supervision des risques – 2/3

Il est également intéressant de noter que :



du panel faisant part de travaux réalisés, par leur Conseil, en matière de supervision des risques, rattachent ces diligences à la thématique « Finance ».

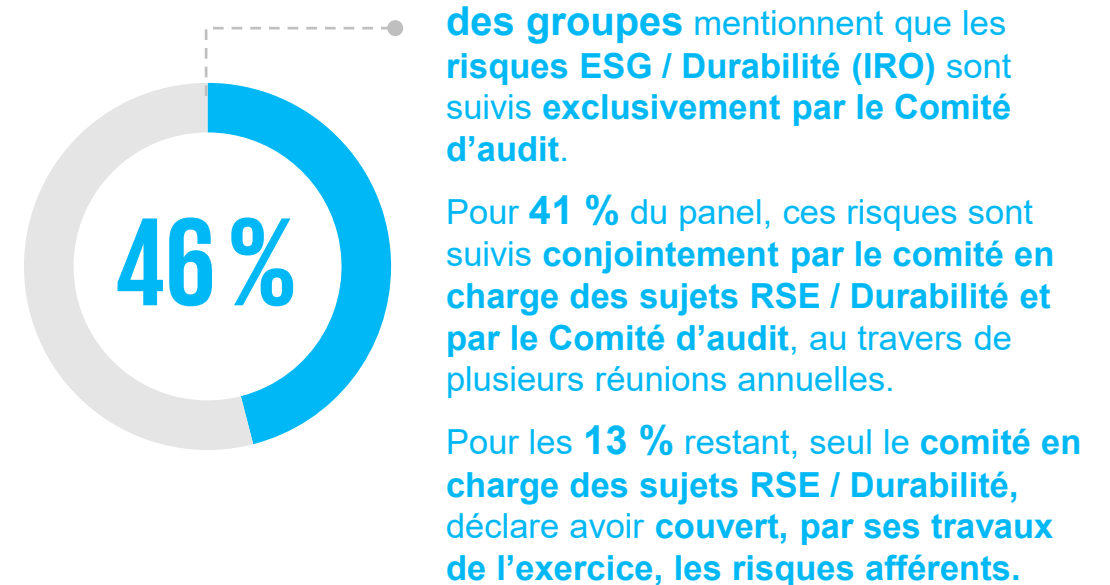
Seuls 2 groupes les intègrent à la thématique « Stratégie » des travaux du Conseil. Toutefois ces 2 groupes **ne précisent pas dans quelle mesure ces risques sont pris en compte ou influent** sur la définition et la mise à jour de la stratégie de l'entreprise.

D'une manière générale, le lien entre la stratégie définie par le Conseil et les risques significatifs auxquels l'entreprise est ou pourrait être confrontée, reste peu explicite dans les DEU.

3.1 L'organisation des travaux de la Gouvernance en matière de supervision des risques – 3/3

La CSRD et les enjeux en matière d'ESG sont devenus des sujets de préoccupation majeure pour les groupes cotés qui ont dû publier pour la première fois en 2025 un état de durabilité au titre de l'exercice 2024. Comme pour d'autres sujets clés, le Conseil en a délégué la supervision à l'un de ses comités spécialisés qui, en fonction de l'organisation de la Gouvernance en matière de supervision des risques, a pu être amené à s'appuyer sur le Comité d'audit.

Ainsi, en matière de **supervision des enjeux ESG / Durabilité**, nous relevons que :



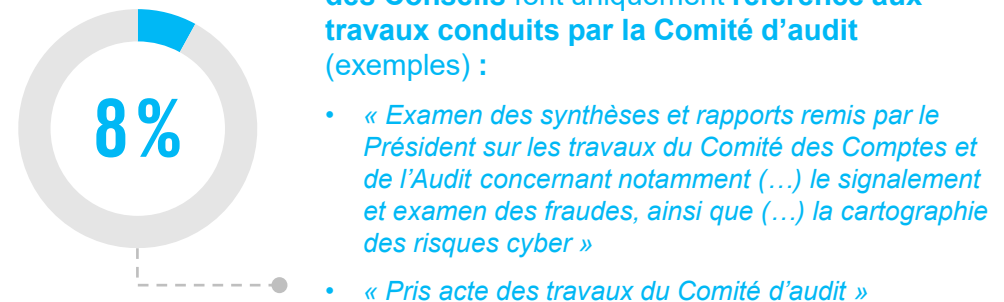
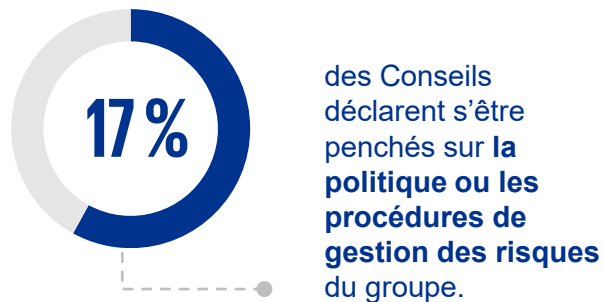
3.2 Les diligences de la Gouvernance en matière de supervision des risques – 1/2

L'ensemble des sociétés du panel communiquent dans leur DEU sur les travaux menés par le Conseil au cours de l'exercice écoulé. Toutefois, le niveau de détail varie selon les groupes, tant dans la description des sujets abordés que dans la présentation des activités réalisés.

S'agissant plus particulièrement **des travaux du Conseil relatifs à la supervision des risques généraux**, nous relevons que :

Pour les **58 %** des Conseils qui mentionnent explicitement avoir assuré des **travaux de supervision des risques** (voir en page 15), le niveau de détail communiqué ne permet pas de comprendre précisément leur nature et l'étendue des diligences conduites. Ainsi, à titre d'illustration, ces diligences peuvent inclure :

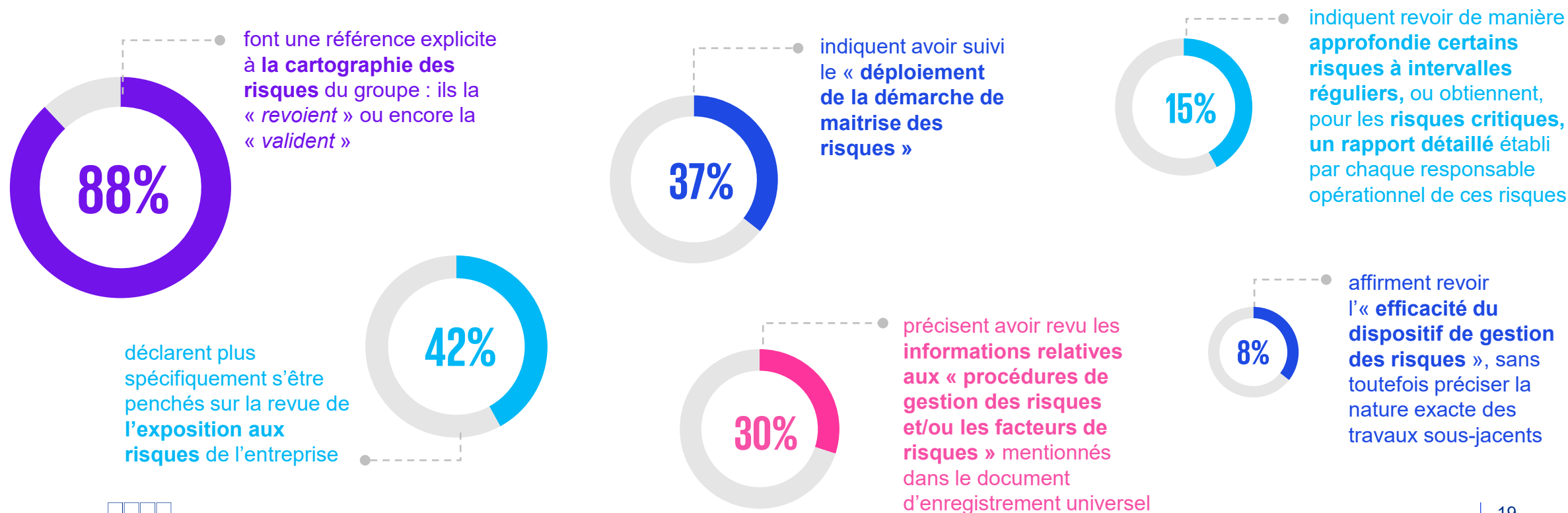
- « La revue de la cartographie des risques et de ses évolutions, le suivi de la gestion des risques et des dispositifs de prévention comportant l'examen plus approfondi de certains risques sur la base des travaux du Comité d'audit et des comptes et du Comité environnement et société, ainsi que l'examen par le Conseil d'un risque spécifique lors du Conseil de fin d'année. Cette revue des risques inclut les risques liés aux enjeux de durabilité matériels pour le groupe » ;
- « La revue et, si nécessaire, mise à jour de la cartographie des risques, notamment en lien avec la CSRD et le plan de vigilance. Revue de la politique de gestion des risques. » ;
- « Le suivi des risques (y compris cartographie) ».



3.2 Les diligences de la Gouvernance en matière de supervision des risques – 2/2

Parmi les nombreuses missions de supervision déléguées par le Conseil au Comité d'audit, figure notamment le suivi de l'efficacité des systèmes et des procédures de gestion des risques du groupe.

Dans l'ensemble de notre panel, **les Comités d'audit** indiquent avoir mené au cours de l'exercice, des travaux liés à la supervision des risques du groupe. Cependant, le niveau de détail ainsi que la nature des informations communiquées varient de manière substantielle selon les entreprises. Ainsi :



3.3 Le suivi des risques spécifiques par la Gouvernance - 1/2

Les Conseils précisent dans la description des travaux qu'ils ont conduit au cours de l'exercice écoulé, les risques sur lesquels ils se sont plus particulièrement penchés, du fait de leur criticité pour l'entreprise.

Ainsi, nous relevons que :

43%

Des Conseils précisent avoir abordé les enjeux de **cybersécurité**

37%

Des Conseils se sont penchés sur les risques de **corruption, d'éthique et de conformité**

33%

Des Conseils ont évoqué les **enjeux ESG**, voire les IRO en lien avec la CSRD

10%

Des Conseils ont traité les risques liés aux **données personnelles**

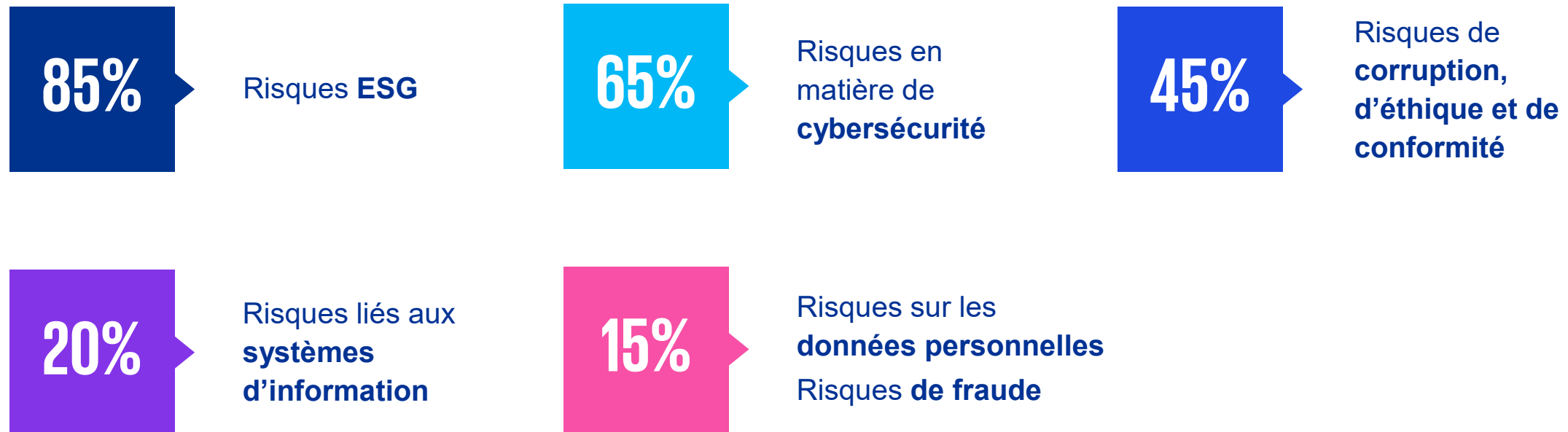
D'autres natures de risques plus spécifiques ont été également abordés par certains Conseils, en fonction des enjeux propres à chaque groupe ; par exemple :

- Capital humain
- Gestion de crise
- Politique achats
- Santé/hygiène/sécurité

3.3 Le suivi des risques spécifiques par la Gouvernance - 2/2

Les comités d'audit, en complément des travaux « génériques » en matière de supervision des dispositifs de gestion des risques de l'entreprise indiquent également avoir accordé au cours de l'exercice passé, une attention particulière à certaines natures de risques spécifiques.

En 2024, ces risques incluent :



3.4 Qu'en est-il des établissements financiers en matière de supervision des risques ? - 1/2

Du fait des réglementations propres qui s'appliquent aux Banques et aux Assurances, il nous a semblé intéressant d'intégrer à notre étude, une courte analyse des éléments qui sont déclarés par ces groupes, en matière de supervision des risques par la Gouvernance.

S'agissant des travaux réalisés par le Conseil durant l'exercice, nous relevons que la description qui en est faite, s'avère un peu plus détaillée que celle de notre panel.

Ainsi, les aspects plus marquants sur lesquels les Conseils de ces établissements déclarent se pencher en cours d'exercice, en complément de la « revue générale de la situation du groupe en matière de risques », incluent des sujets en matière de gestion des risques, dont les groupes de notre panel ne font jamais mention dans leur DEU :



Appétit au
risque du
groupe

Niveaux de
tolérance /
limites
globales à
certains
risques

Or ces deux thèmes apparaissent comme **clefs dans un dispositif de management des risques** et devrait donc logiquement faire l'objet d'une **attention particulière de la part des Conseils de toute entreprise** dans le cadre de leur supervision des risques.

3.4 Qu'en est-il des établissements financiers en matière de supervision des risques ? - 2/2

Les établissements financiers disposent d'un comité spécialisé en charge de la gestion des risques. Par rapport aux travaux déclarés par les Comités d'audit de notre panel, nous relevons que ces Comités des risques indiquent porter également leur attention sur les sujets suivants (thèmes non repris par notre panel) :

Evolution du
contexte des
risques et faits
marquants

Revue des
actions par
suite du
dépassement
de limites de
risques

Revue de la
pertinence des
indicateurs de
risques

Revue de
l'organisation et
du
fonctionnement
de la Direction
des Risques

Examen de
l'appétit aux
risques et mise
à jour des
limites

Revue
trimestrielle du
tableau de
bord des
risques

Adéquation de
la politique du
groupe avec le
profil de
risques

Le Board Leadership Center (BLC)

accompagne les acteurs de la Gouvernance dans :

- L'identification des enjeux clés de la gouvernance
- Le décryptage de l'actualité
- Le diagnostic des pratiques du Conseil
- L'acquisition de nouvelles compétences
- Le partage de bonnes pratiques

offre un espace de réflexion et d'échanges dédié aux acteurs de la gouvernance, en mettant à leur disposition :

- Une équipe d'experts en **gouvernance**, conformité et ESG, s'appuyant sur le conseil scientifique de KPMG Avocats
- Un mode de **communication multiforme** : publications, émissions de radio, ateliers en one-to-one, conférences, cercle entre pairs...
- Un accès aux pratiques de **gouvernance internationales**, via le réseau mondial des BLC de KPMG

En savoir plus →



Contacts :

Jean-Marc Discours

Associé, Président du BLC France

Tél : +33 (1) 55 68 68 83

E-mail : jdiscours@kpmg.fr

Stella Vitchérian

Associée, BLC France et Global Assurance

Tél : +33 (1) 55 68 68 30

E-mail : svitchenian@kpmg.fr

Pierre-Yves Le Naourès

Directeur, BLC France et RC Advisory

Tél : +33 (1) 55 68 74 89

E-mail : plenaoures@kpmg.fr

[kpmg.fr](https://www.kpmg.fr)



Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG S.A. est membre français de l'organisation mondiale KPMG constituée de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, une société de droit anglais (« private company limited by guarantee »). KPMG International et ses entités liées ne proposent pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.

© 2025 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français de l'organisation mondiale KPMG constituée de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, une société de droit anglais (« private company limited by guarantee »). Tous droits réservés. Le nom et le logo KPMG sont des marques utilisées sous licence par les cabinets indépendants membres de l'organisation mondiale KPMG.