



Symposium de gouvernance 2014 de l'Association  
des commissions des accidents du travail du Canada  
(ACATC)

Gestion du risque d'entreprise - La proposition de  
valeur : élaborer et perfectionner la surveillance du  
risque d'entreprise

**Le 29 septembre 2014**

**M<sup>me</sup> Sandra Roberts, associée**

**M. Prashant Masand, directeur principal**



**« Les organismes qui examinent de façon cohérente et rigoureuse l'éventail complet des risques auxquels leur organisme est confronté sont plus susceptibles d'atteindre leurs objectifs, de rendre des comptes, de maintenir leurs force d'entreprise, d'accroître leur agilité et d'être sensible au public. »**

Source : M. Kevin Knight, président du Groupe de travail de l'ISO chargé d'élaborer la norme ISO 31000 relative à la gestion du risque de l'Organisation internationale de normalisation (ISO).

# Sujets de discussion

- Contexte actuel;
- Surveillance du risque;
- Nouvelles tendances;
- Questions et réponses.



# Contexte actuel

# La gestion du risque représente un défi important pour les conseils.

- Les conseils éprouvent des contraintes : ils font pression sur leur haute direction.
- De nombreux organismes n'ont pas déterminé quels types et niveaux de risque doivent être portés à l'attention du conseil.
- Les administrateurs sont anxieux quant à la façon dont ils obtiennent l'assurance que les autres risques (dont on ne discute pas au niveau du conseil) sont traités de manière adéquate.
- Les dirigeants pensent que l'accent est trop mis sur la conformité et l'établissement de rapports et insuffisamment sur la stratégie et le rendement.
- On manque de temps et de compétences professionnelles et sectorielles pour discuter du risque et de la gestion du risque.
- L'information reçue sur les risques est insuffisante ou inappropriée.
- Les conseils ne sont pas certains de la façon de mettre en pratique la gouvernance du risque.

# Une vision commune du risque et de la gestion du risque est nécessaire.

## Risque

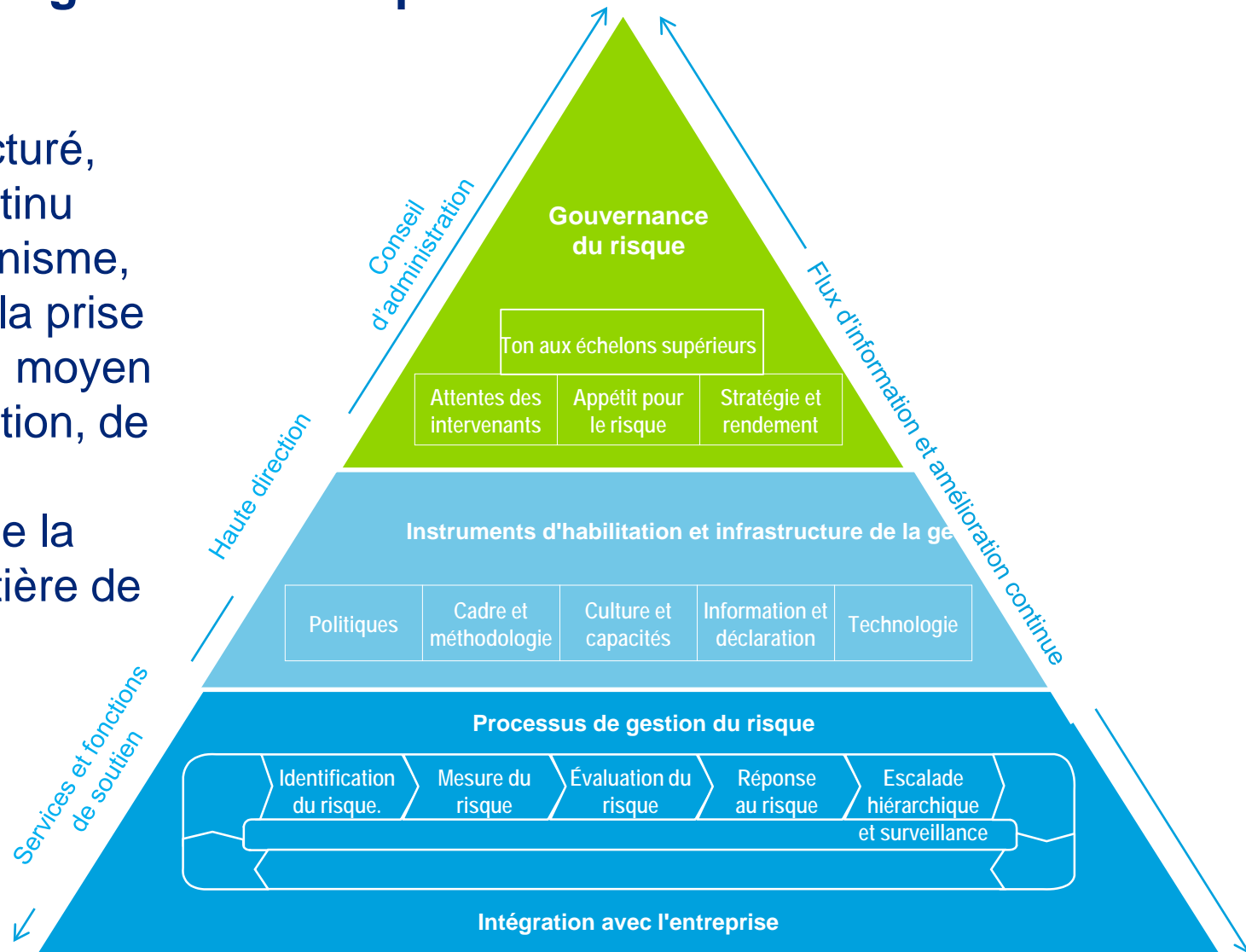
- Risque de perte ou diminution de la possibilité d'un gain causée par des facteurs pouvant influencer sur la réalisation des objectifs, de la stratégie ou des résultats souhaités de l'organisme

## Gestion du risque

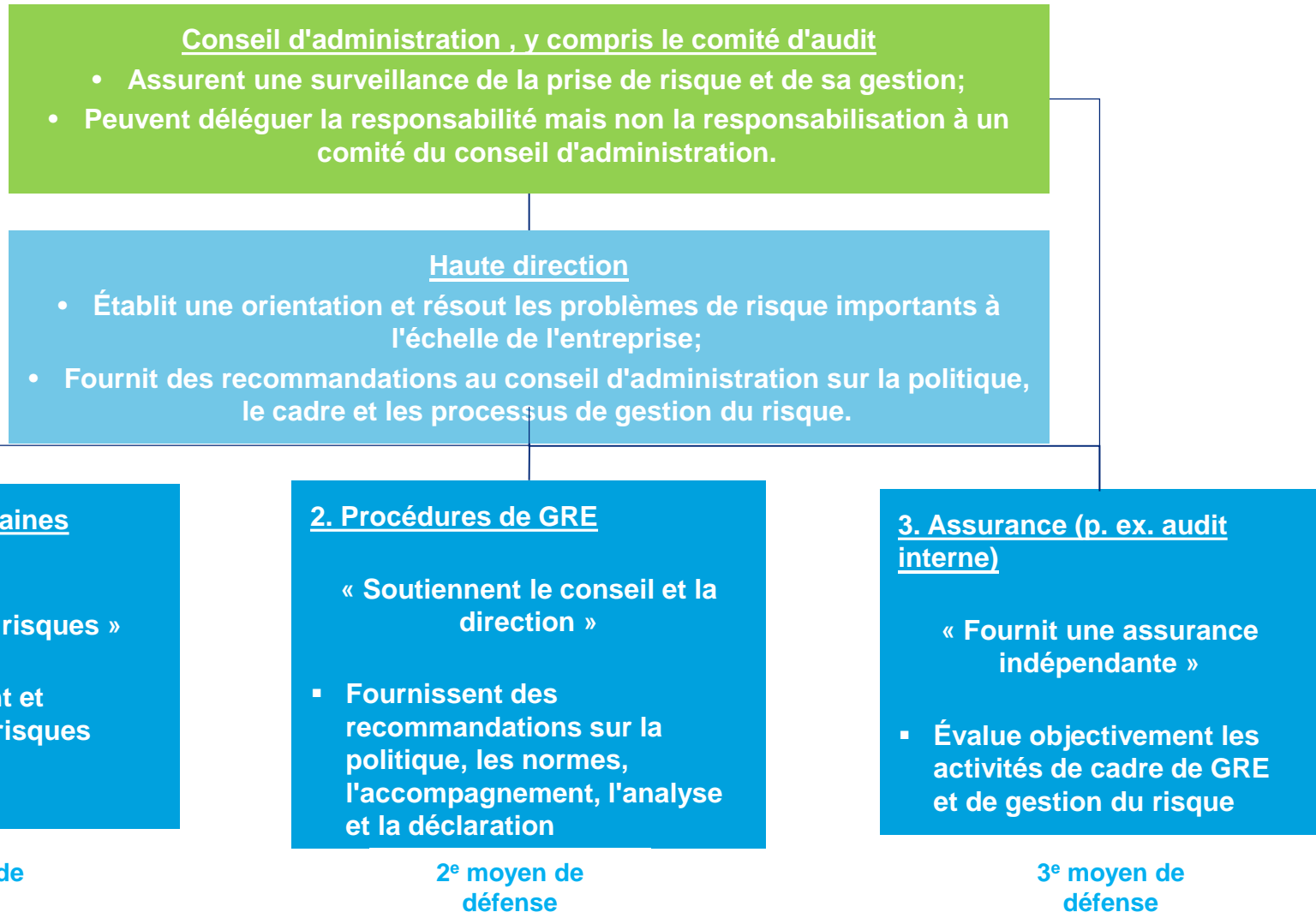
- La gestion du risque consiste à comprendre vos risques et à décider si vous prendrez des mesures pour réduire, éliminer ou transférer certains ou tous les risques liés à une exposition particulière.

# La gestion du risque d'entreprise (GRE) englobe la gouvernance du risque ainsi que les instruments d'habilitation et les processus de gestion du risque.

La GRE est un processus structuré, cohérent et continu dans tout l'organisme, qui contribue à la prise de décisions au moyen de la détermination, de l'examen, de l'évaluation et de la réponse en matière de risque lié à la réalisation des objectifs.



# La GRE décrit les rôles et les responsabilités des différents niveaux.





# La GRE améliore la surveillance et la gestion du risque.

- La GRE est un processus proactif et cohérent, orienté par la direction pour mieux déterminer et comprendre un large éventail de risques et y répondre.
- Un processus qui évalue et gère **continuellement** les risques et les possibilités à l'égard des **objectifs et des priorités stratégiques** à **l'échelle de l'entreprise**;
- Un processus qui décrit la **responsabilisation de la gestion du risque** et fournit une **transparence accrue** à l'égard des risques à tous les niveaux de l'organisme;
- **Un processus spécialement conçu** pour chaque organisme, qui doit être personnalisé en fonction de la **stratégie, des objectifs et de la culture** de l'organisme.

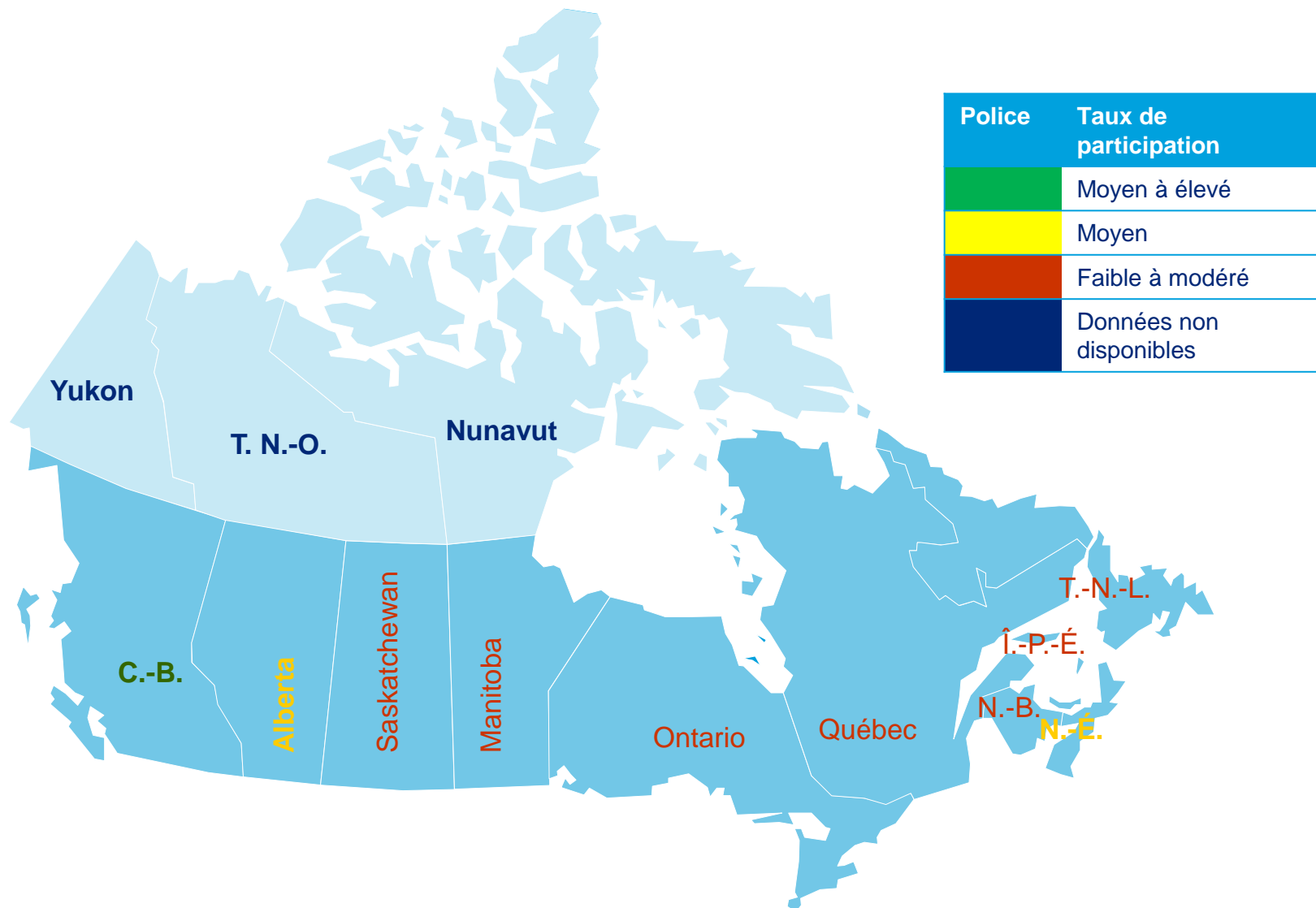
# On commence à mettre davantage l'accent sur la GRE dans l'ensemble des secteurs public et parapublic.

- Complexités d'origines diverses : diminution des ressources, exigences réglementaires et conditions sociales, économiques et politiques;
- Nouveaux risques résultant des changements en cours qu'exigent le gouvernement ainsi que les besoins et les attentes de la société;
- La prise de décision fondée sur les risques est un domaine d'intérêt que mettent en évidence le rapport Drummond ainsi que divers documents budgétaires.
- Le vérificateur général des autres provinces a audité les programmes de GRE et a fait des recommandations.
- La Division du Bureau du contrôleur provincial, ministère des Finances, est en train de lancer une initiative de GRE à l'échelle de la FPO.
- Surveillance accrue de la gestion du risque liée aux orga  
bénéficiaires de paiements de transfert.

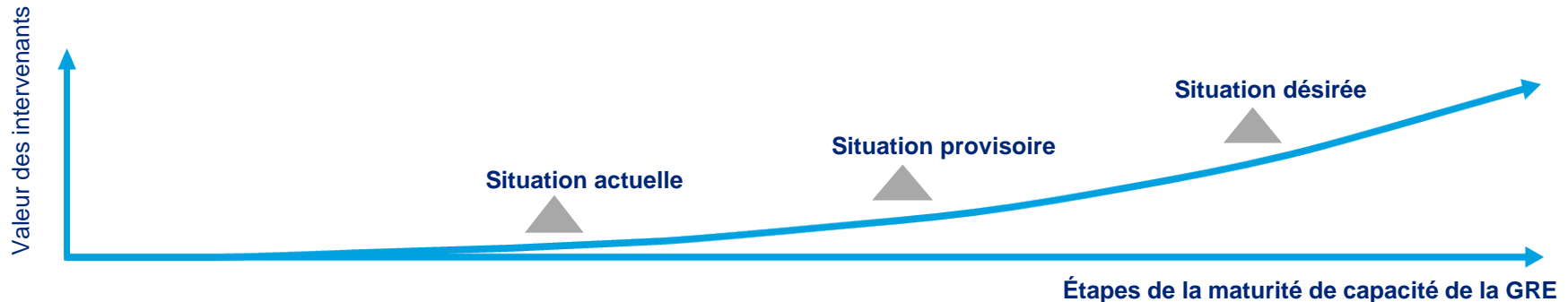


x

# Le taux de participation à la GRE varie entre les provinces.



# La GRE constitue un cheminement vers la conscience et l'intelligence en matière de risque.



Initiale	Fragmentée	Exhaustive	Intégrée	Stratégique
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ponctuelle et chaotique;</li> <li>• L'entreprise tient compte des risques minimales au moment de la détermination de la vulnérabilité aux risques.</li> <li>• Absence de procédés officiels d'évaluation du risque.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le risque se définit différemment à divers niveaux et dans diverses parties de l'organisme.</li> <li>• Compartimentation de la gestion du risque;</li> <li>• Peu d'intérêt pour les liens entre les risques;</li> <li>• Peu d'harmonisation du risque à des stratégies;</li> <li>• Mécanismes de surveillance et de déclaration disparates.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'univers des risques est déterminé.</li> <li>• Élaboration et adoption d'une approche commune d'évaluation et de réponse en matière de risque;</li> <li>• Mise en œuvre de l'évaluation du risque et des plans d'action à l'échelle de l'organisme en réponse à des risques élevés prioritaires;</li> <li>• Communication à l'équipe de la haute direction des risques stratégiques principaux.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordination des activités de gestion du risque entre les secteurs d'activité;</li> <li>• Élaboration et communication des outils d'analyse du risque;</li> <li>• Surveillance, mesure et déclaration du risque d'entreprise;</li> <li>• Création de scénarios;</li> <li>• Détermination et exploitation du risque d'opportunité;</li> <li>• Processus continu d'évaluation du risque.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La discussion du risque est intégrée dans la planification stratégique, l'allocation du capital et des ressources, l'élaboration des programmes, la sélection des fournisseurs, etc.</li> <li>• Systèmes d'alerte précoce visant à aviser le conseil et la direction des risques au-dessus des seuils établis;</li> <li>• Arrimage à des mesures de rendement et à des incitations à celui-ci.</li> </ul>

# Question de sondage n° 1

Quelle est votre évaluation des pratiques de GRE de votre organisme?

1. Absentes : la GRE n'a pas été initiée;
2. Initiales : les pratiques de GRE sont de nature ponctuelle;
3. Fragmentées : les pratiques de GRE sont compartimentées;
4. Exhaustives : les pratiques de GRE sont formalisées et couvrent un large éventail d'activités de gestion du risque;
5. Intégrées : les pratiques de GRE sont coordonnées et tiennent compte de tous les types de risque;
6. Stratégiques : les pratiques de GRE sont intégrées dans l'élaboration des stratégies et les décisions opérationnelles clés et influent sur celles-ci.

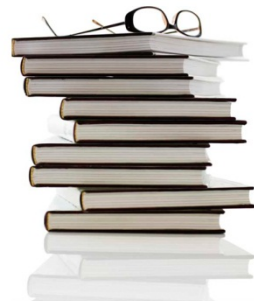
# Pour la majorité des organismes du secteur public, la GRE est toujours en phase « fragmentée ».

- Les risques sont gérés, mais surtout de manière compartimentée.
- Les conseils et la haute direction ne reçoivent pas toujours des rapports qui fournissent une vision intégrée du risque et de la situation de la GRE.
- Parmi ceux qui ont entamé le cheminement de la GRE, plusieurs ont effectué une évaluation du risque au niveau de l'entreprise (mais ils sont au point mort).
- La GRE est souvent incorporée dans la fonction d'audit interne.



# Au sein de certains organismes du secteur public, la GRE a évolué vers une phase « stratégique ».

- Explicitement liée à la planification stratégique par l'entremise de l'évaluation des risques « de la stratégie » et « pour la stratégie »;
- Sert de moyen d'évaluation des possibilités liées à des scénarios et à des initiatives stratégiques du plan stratégique;
- Utilisée comme intrant au processus de planification;
- Exploitée pour appuyer l'élaboration des politiques et des options connexes;
- Intégrée dans de nouveaux processus d'approbation des initiatives et des services;
- Utilisée à différents niveaux pour l'allocation des ressources;
- Utilisée pour fournir un avertissement précoce concernant la conformité et la réglementation en fonction du risque.



# Surveillance du risque



# Six domaines d'intérêt pour la surveillance du risque

1. Définir le rôle de surveillance du risque du conseil;
2. Favoriser une culture avisée en matière de risque;
3. Aider la direction à intégrer les renseignements sur le risque à la stratégie;
4. Aider à définir l'appétit pour le risque;
5. Exécuter le processus de gouvernance éclairée en matière de risque;
6. Référencer et évaluer le processus de gouvernance.



# 1. Définir le rôle de surveillance du risque du conseil

- Définir les rôles et responsabilités du conseil en matière de gouvernance du risque;
  - Tenir compte de la composition du conseil;
  - Établir un cadre de gestion du risque à l'échelle de l'entreprise;
  - Visiter les lieux.
- 
- **Question type : *Obtenons-nous les informations et les idées dont nous avons besoin pour orienter les décisions clés?***



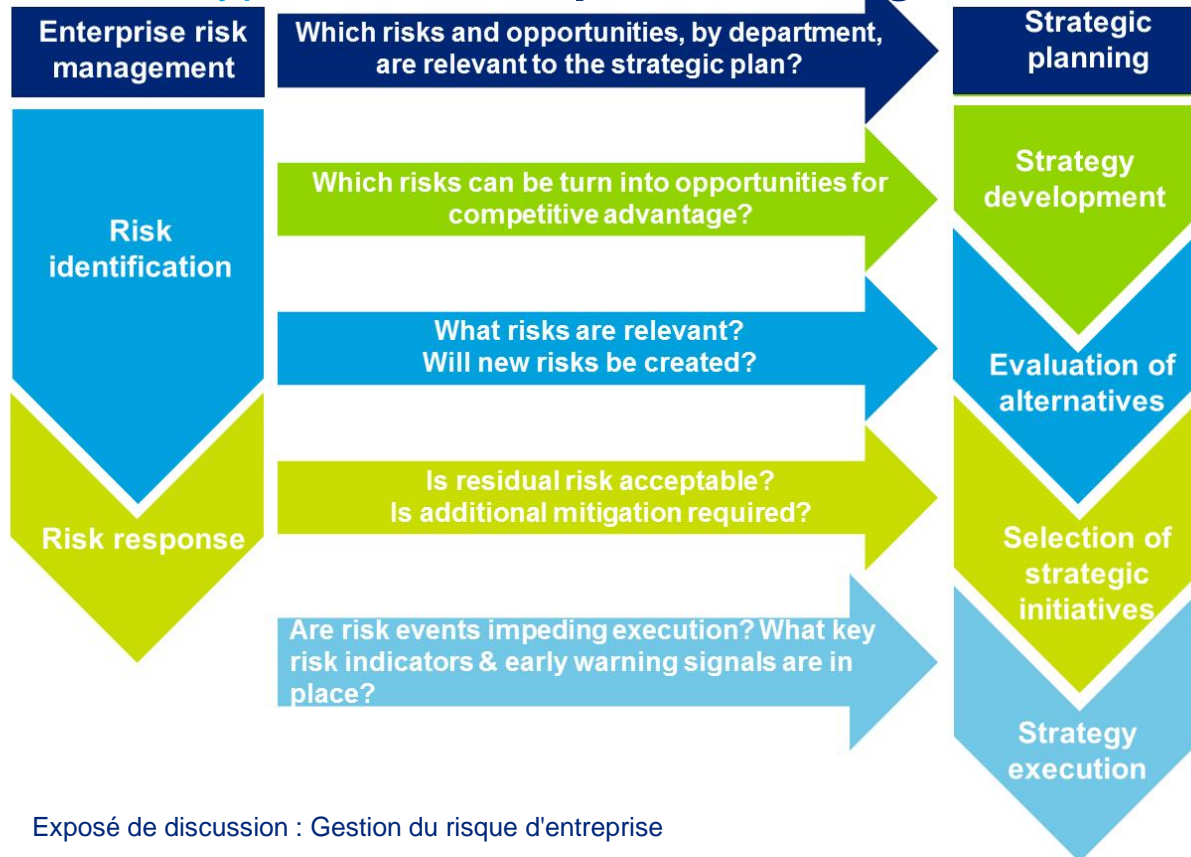
## 2. Favoriser une culture avisée en matière de risque

- Prêcher par l'exemple en communiquant sur le risque;
  - Construire des équipes cohésives avec la direction;
  - Récompenser les comportements éclairés en matière de risque.
- 
- **Question type** : *Les gens sont-ils à l'aise pour discuter du risque ou ont-ils peur de poser des questions difficiles?*



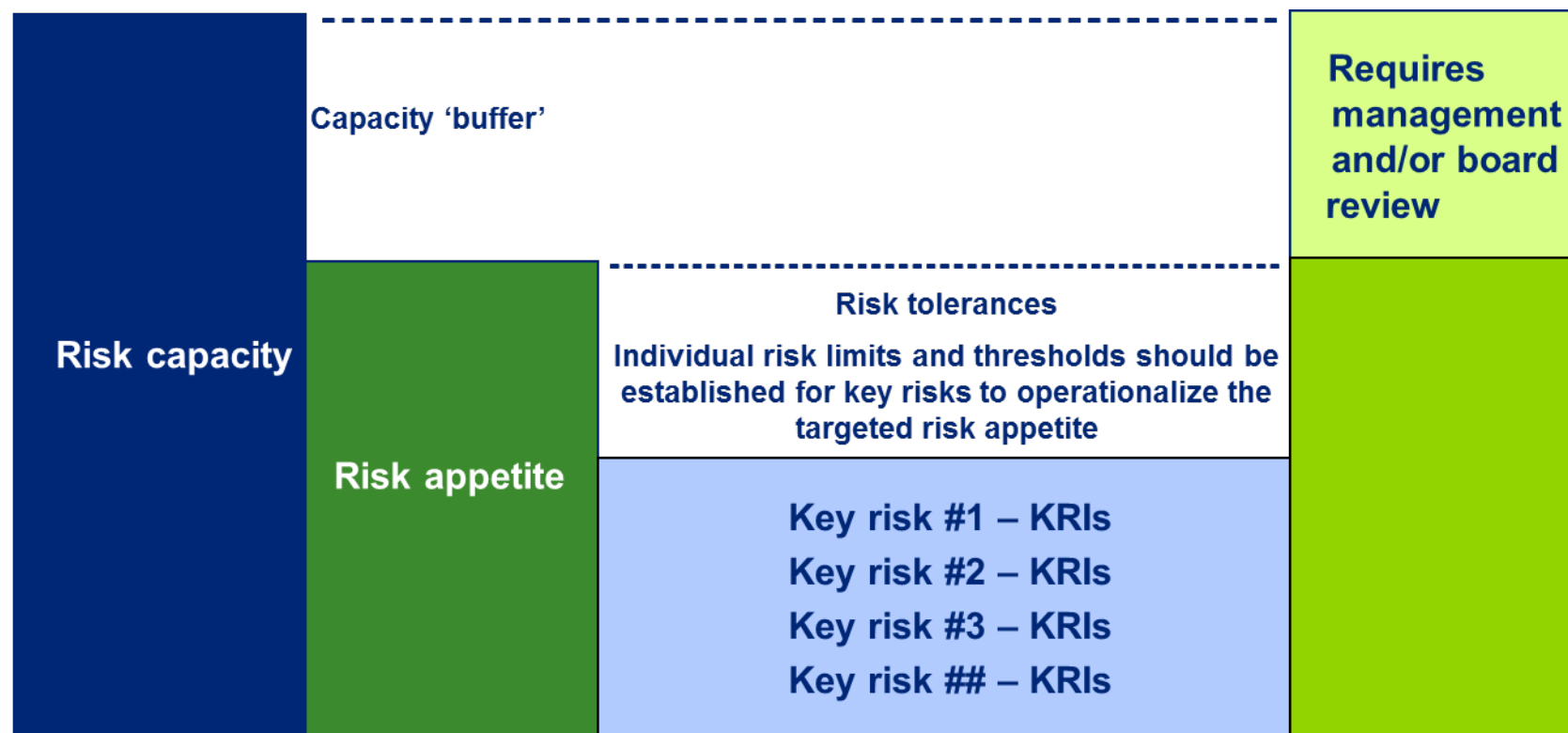
### 3. Aider la direction à intégrer les renseignements sur le risque à la stratégie

- Élaborer des processus visant à intégrer la gestion du risque à la planification stratégique;
- Surveiller l'harmonisation stratégique;
- Déterminer les responsabilités.
- Question type : *Quels risques la stratégie crée-t-elle?*



## 4. Aider à définir l'appétit pour le risque

- Distinguer entre la capacité de risque, l'appétit pour le risque et la tolérance au risque;
- Servir de groupe de rétroaction.
  - **Question type : De quelle importance sont les risques ou les possibilités que nous souhaitons que la direction porte à notre attention?**



## Question de sondage n° 2

Quelle est la principale façon dont votre organisme exprime son appétit pour le risque?

1. Intégration des niveaux d'autorité ou des limites dans les politiques;
2. Limite de l'échelle d'impact ou de probabilité utilisée pour évaluer le risque;
3. Seuils de mesures clés du rendement et de la valeur en matière de risque;
4. Ensemble d'énoncés qualitatifs;
5. Combinaison des énoncés qualitatifs et quantitatifs globaux;
6. Autre
7. Je ne sais pas/Sans objet.



## 5. Exécuter le processus de gouvernance en matière de surveillance du risque

- Travailler avec la direction à la conception du processus;
  - Surveiller l'ensemble du processus de gestion du risque;
  - Procéder à des évaluations officielles du programme de gestion du risque;
  - Préciser les responsabilités aux niveaux du conseil et de la direction.
- 
- **Question type : *Combien de fois discutons-nous du risque avec la direction?***



## 6. Référencer et évaluer le processus de gouvernance en matière de surveillance du risque

- Utiliser la surveillance et la rétroaction internes;
  - Participer à la formation continue et au recyclage;
  - Solliciter des points de vue indépendants;
  - Inclure le risque dans l'auto-évaluation annuelle du conseil.
- 
- **Question type : *Quelles mesures pouvons-nous prendre pour améliorer la qualité de nos processus de gouvernance et de gestion du risque?***





# Nouvelles tendances

# Nouvelles tendances de la GRE

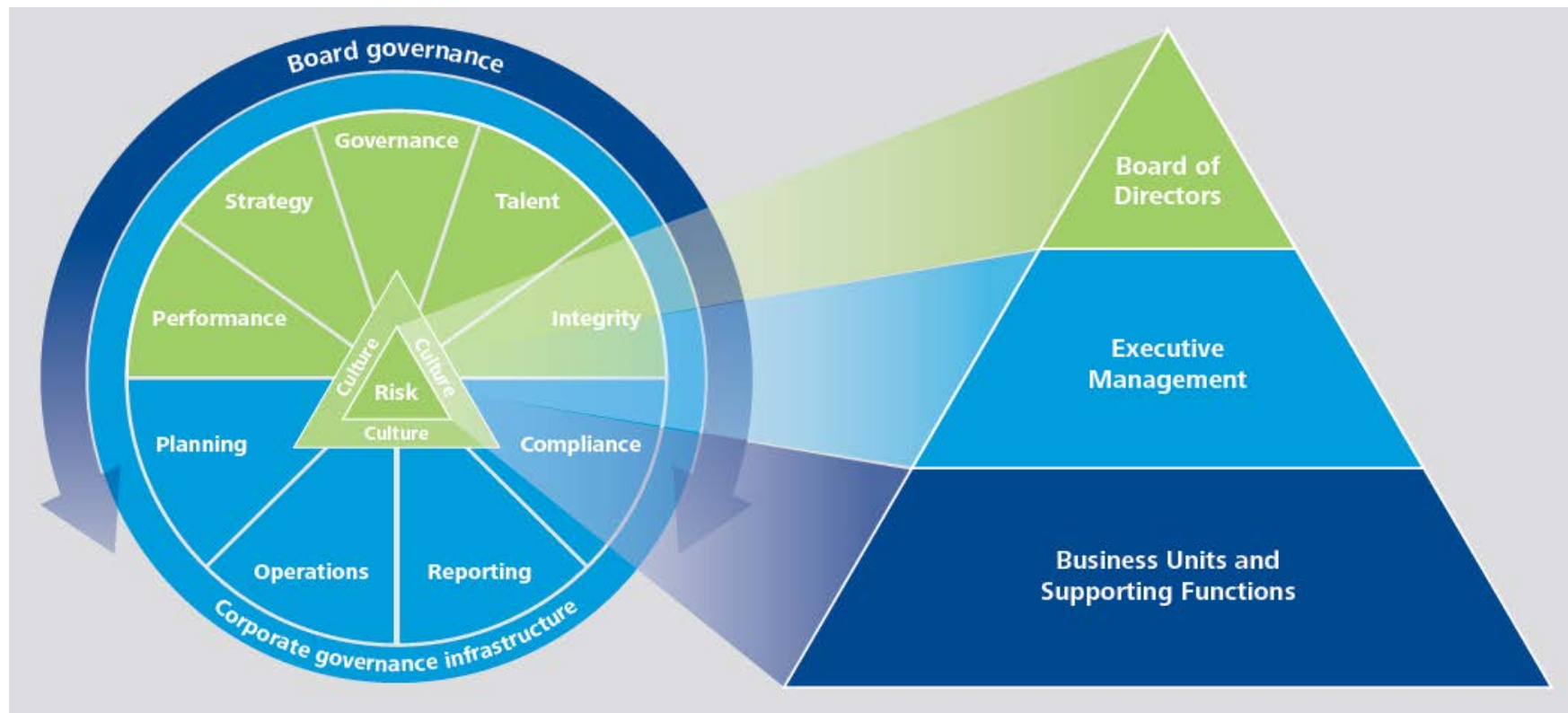
- Favoriser une culture éclairée en matière de risque;
- Utiliser l'analyse du risque pour découvrir des observations pratiques.



**« Déterminer correctement la culture du risque est essentiel au contrôle efficace du risque au sein de l'organisme. Il s'agit, avant tout, du comportement réel : ce que vous faites, pas seulement ce que vous dites. »**

Source : Governance For Strengthened Risk Management, Institut de finances internationales, octobre 2012

# Le risque et la culture sont au cœur du cadre de gouvernance du conseil.



# Le rôle de la culture du risque

Même les mesures de contrôle les mieux conçues sont sujets à des défaillances d'expérience, d'attitude, de mentalité et de valeurs chez les gens.

Les approches traditionnelles de la gestion du risque visent seulement les mécanismes et la gouvernance du risque formels.  
c.-à-d. l'« **ordinateur** »

Gouvernance  
Cadres de travail  
Infrastructure  
Politiques et contrôles  
Systèmes

30 %

La majorité des lacunes importantes en matière de risque ont découlé d'un contexte plus large de climat et de contrôles au sein de l'organisme c.-à-d. du « **logiciel** »

Instincts  
Comportement  
Préjugés inconscients  
Diversité des idées  
Symboles culturels

70 %

# Exemples de comportements à risque



# Cadre de la culture du risque Deloitte

## Seize indicateurs de la culture du risque



### Influenceurs de la culture du risque

Compétence en matière de risque

La compétence de gestion collective du risque de l'organisme

#### Motivation

La raison pour laquelle les gens gèrent les risques à leur façon

#### Relations

Les interactions des gens de l'organisme avec les autres

#### Organisme

La structure et les valeurs du contexte organisationnel

# Avantages d'une culture du risque souhaitable

- Gestion plus efficace du risque;
- Amélioration de la prise de décision fondée sur le risque dans tout l'organisme;
- Confiance accrue des intervenants externes
- Évaluations de crédit améliorées
- Conformité aux exigences réglementaires





## Question de sondage n° 3

Dans quelle mesure la culture du risque figure-t-elle explicitement comme facteur important de gestion du risque dans votre organisme?

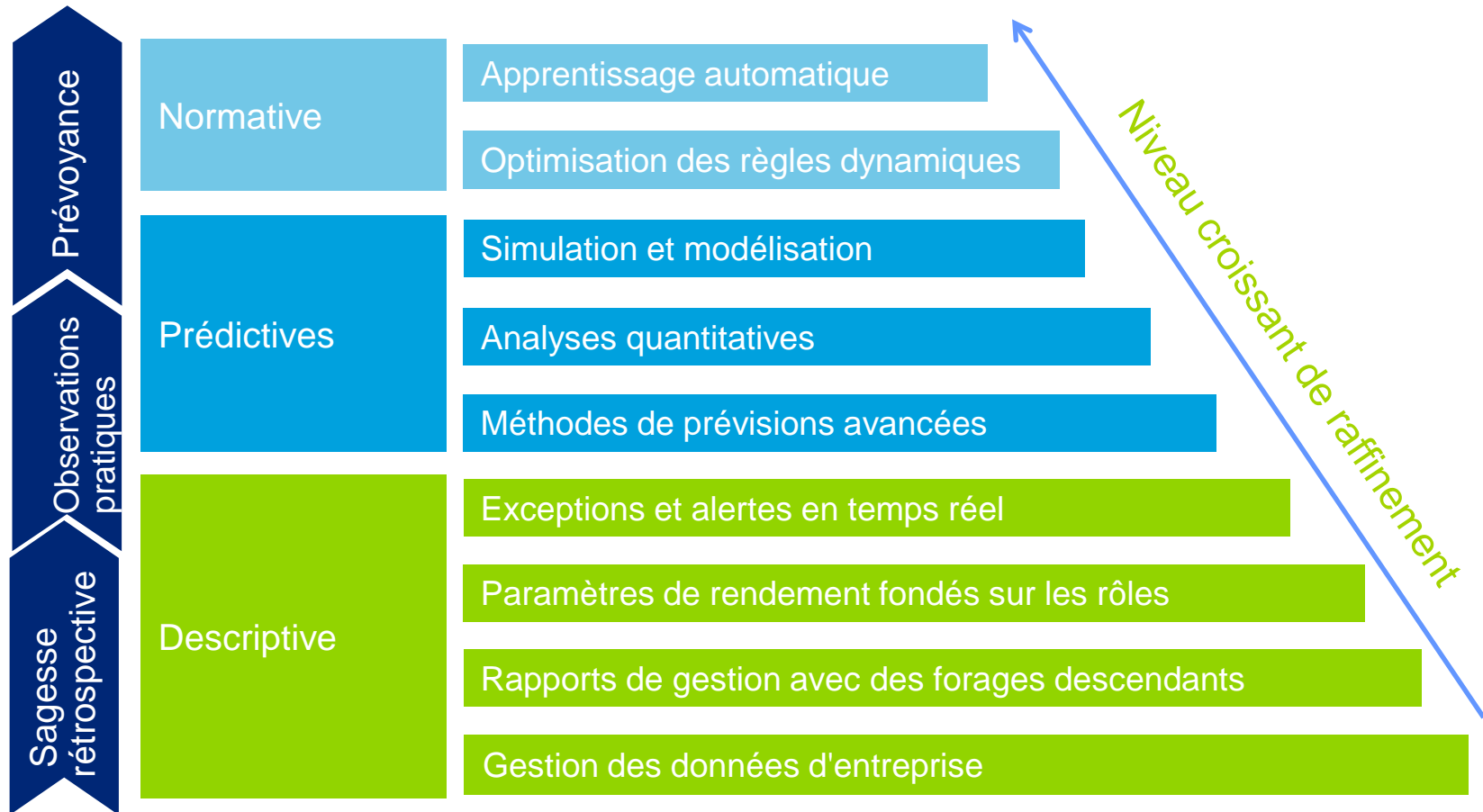
1. Pas du tout : nous n'en parlons pas;
2. À peine : nous avons entamé un dialogue à ce sujet;
3. Progressivement : nous décrivons les caractéristiques souhaitées;
4. Mieux : nous fournissons des outils et une formation de soutien;
5. Explicitement : nous avons des mécanismes pour la mesurer régulièrement;
6. Je ne sais pas/Sans objet.

**« Le remède au défi que posent les données se retrouve dans l'utilisation des données elles-mêmes. »**

Source : Deloitte

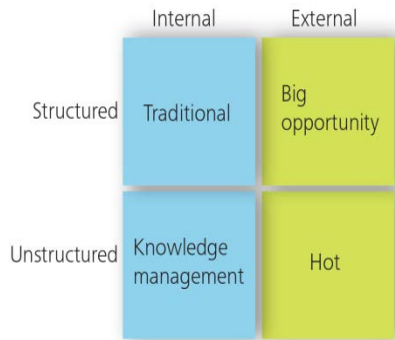
# Qu'est-ce que les méthodes analytiques?

- Utiliser des données pour produire des observations pratiques

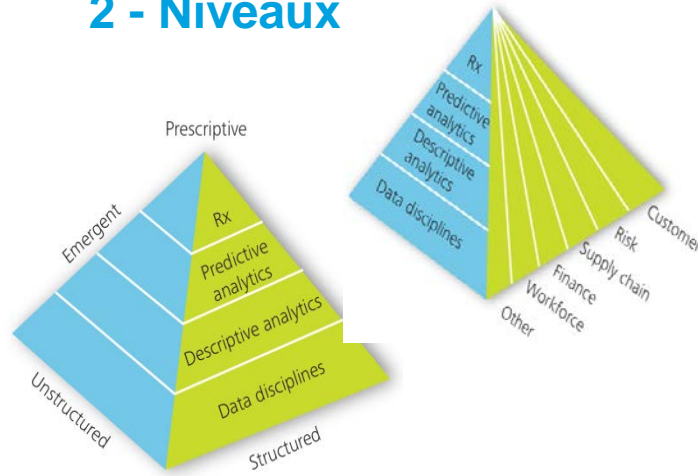


# Éléments fondamentaux d'analyse

## 1- Actifs de données

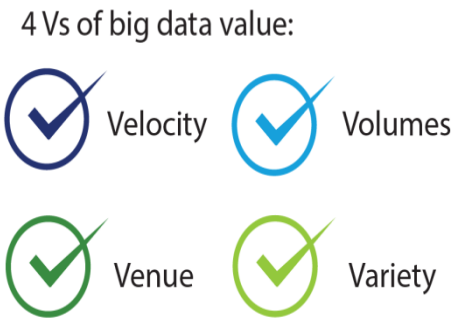


## 2 - Niveaux



## 3 - Domaines

## 4 - Données volumineuses



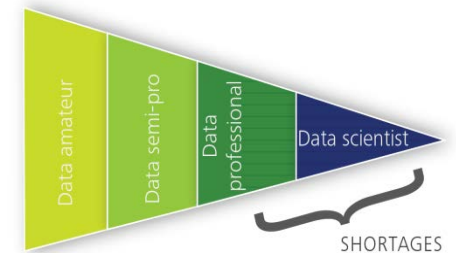
**VALEUR**



## 5 - Personas



## 6 - Visualisation



## 7 - Capacités

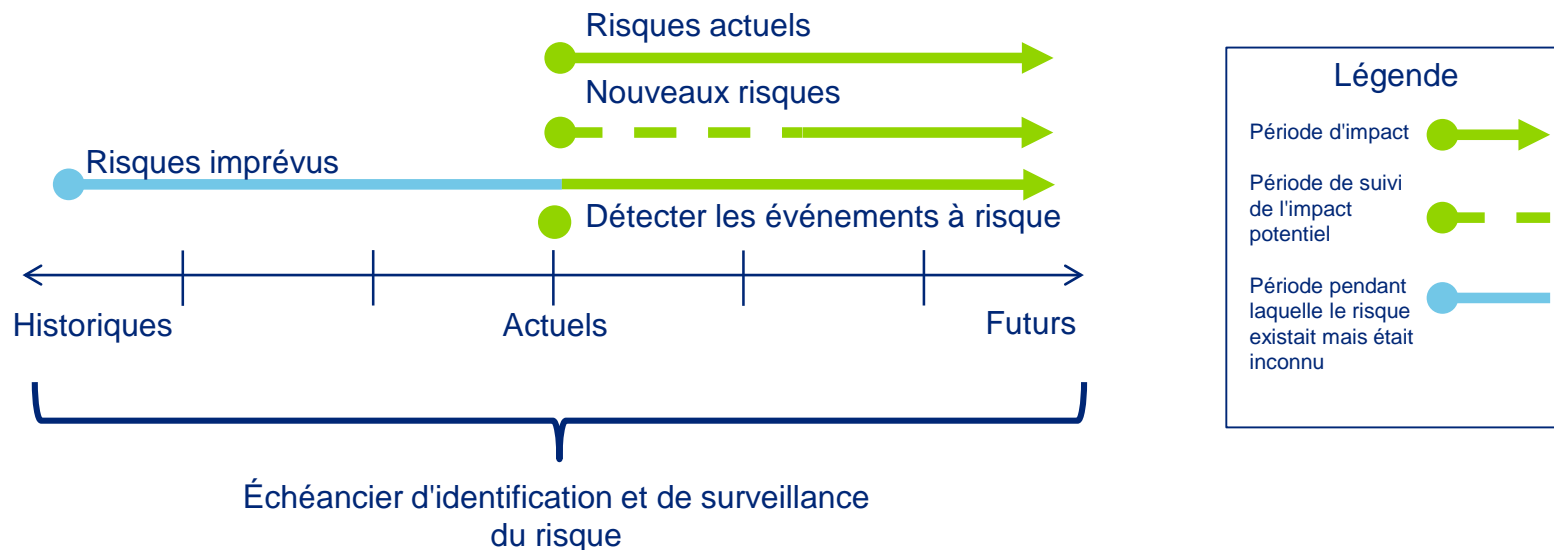
# Qu'est-ce que l'analyse du risque?

- L'analyse du risque consiste à recueillir et à analyser les données internes et externes pour soutenir la surveillance du risque et la prise de décisions opérationnelles.
- Les organismes peuvent découvrir les nouvelles tendances et réagir à celles-ci en donnant un sens à de vastes quantités de données.
- L'analyse du risque fournit la capacité de déterminer et de surveiller les nouvelles tendances.

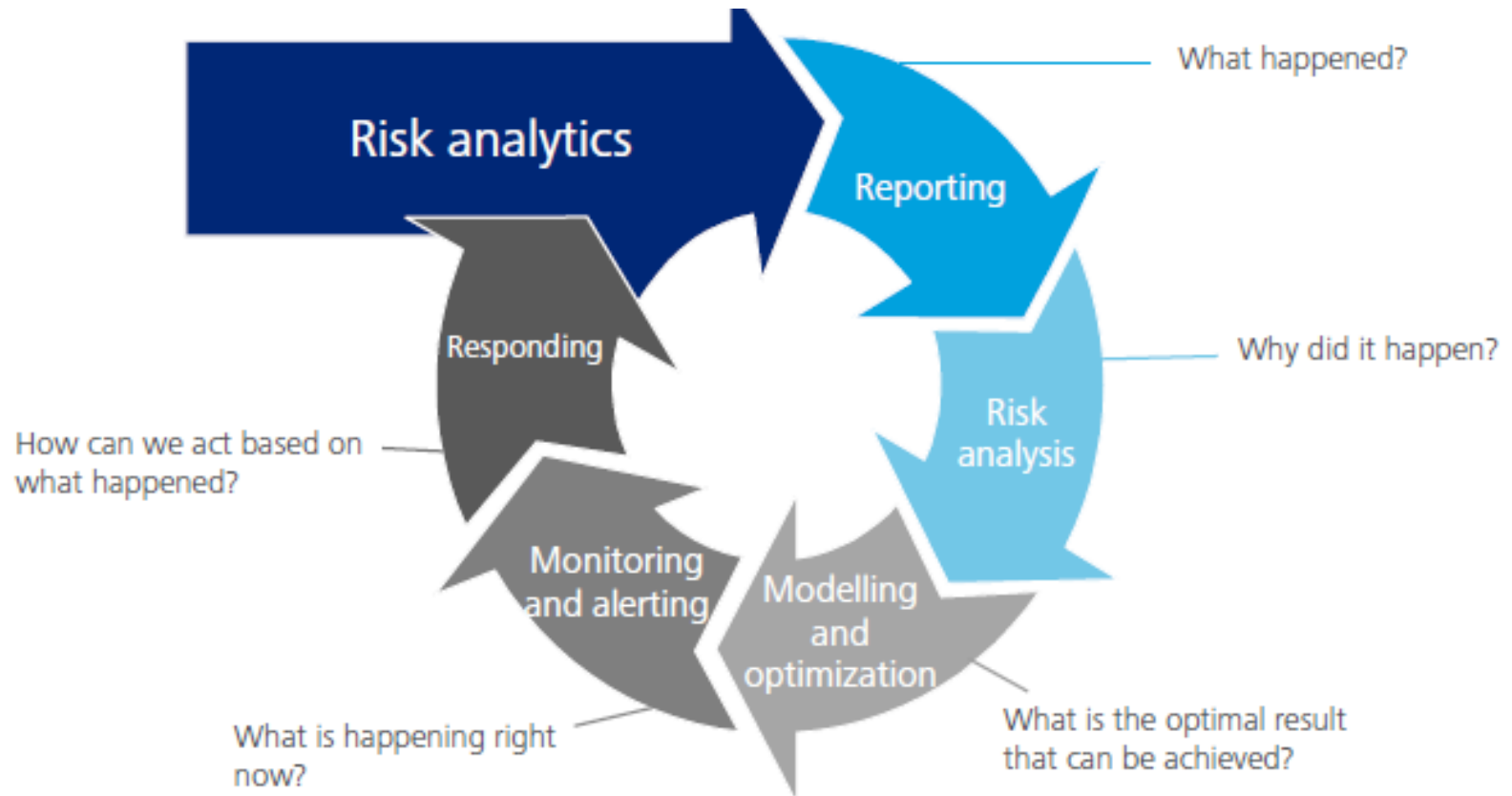


# L'analyse du risque peut être appliquée à l'ensemble du portefeuille de risques.

- Surveiller les risques et les possibilités actuelles;
- Déterminer les risques croissants ou les nouvelles possibilités;
- Découvrir les risques imprévus;
- Détecter les événements à risque au fur et à mesure qu'ils se produisent.



# Penser grand et commencer modestement : profiter de l'utilisation de l'analyse du risque par l'entreprise



## Question de sondage n° 4

Quelle mesure, selon vous, est la plus essentielle à l'égard du renforcement de l'aptitude à utiliser l'analyse du risque aux fins d'amélioration de la gestion du risque?

1. Accroître la compréhension de la situation actuelle de l'analyse du risque;
2. Établir les exigences de gouvernance et de culture;
3. Déterminer les points d'intégration des entreprises et de l'analyse du risque;
4. Améliorer l'architecture et l'infrastructure des données;
5. Tout ce qui précède;
6. Je ne sais pas/Sans objet.





# Démonstration de l'analyse du risque à l'œuvre

# En conclusion

# Le point sur l'élaboration et le maintien des méthodes de surveillance du risque d'entreprise

- Direction du ton aux échelons supérieurs;
- Obtention et maintien de l'appui de la haute direction;
- Harmonisation des différentes attentes du conseil et de la haute direction;
- Personnalisation en fonction des besoins organisationnels contre la mentalité de la « liste de vérification »;
- Élaboration d'une culture du risque souhaitable;
- Un travail d'intégration plutôt que de boulonnage;
- Déterminer le moment et la façon d'intégrer la GRE dans les processus actuels.

# Questions et réponses.

# Coordonnées

## M<sup>me</sup> Sandra Roberts

Associée

Services des risques  
d'entreprise

416-601-5937

[SaRoberts@deloitte.ca](mailto:SaRoberts@deloitte.ca)

## M. Prashant Masand

Directeur principal

Services des risques  
d'entreprise

416-643-8974

[prmasand@deloitte.ca](mailto:prmasand@deloitte.ca)



**Deloitte.**