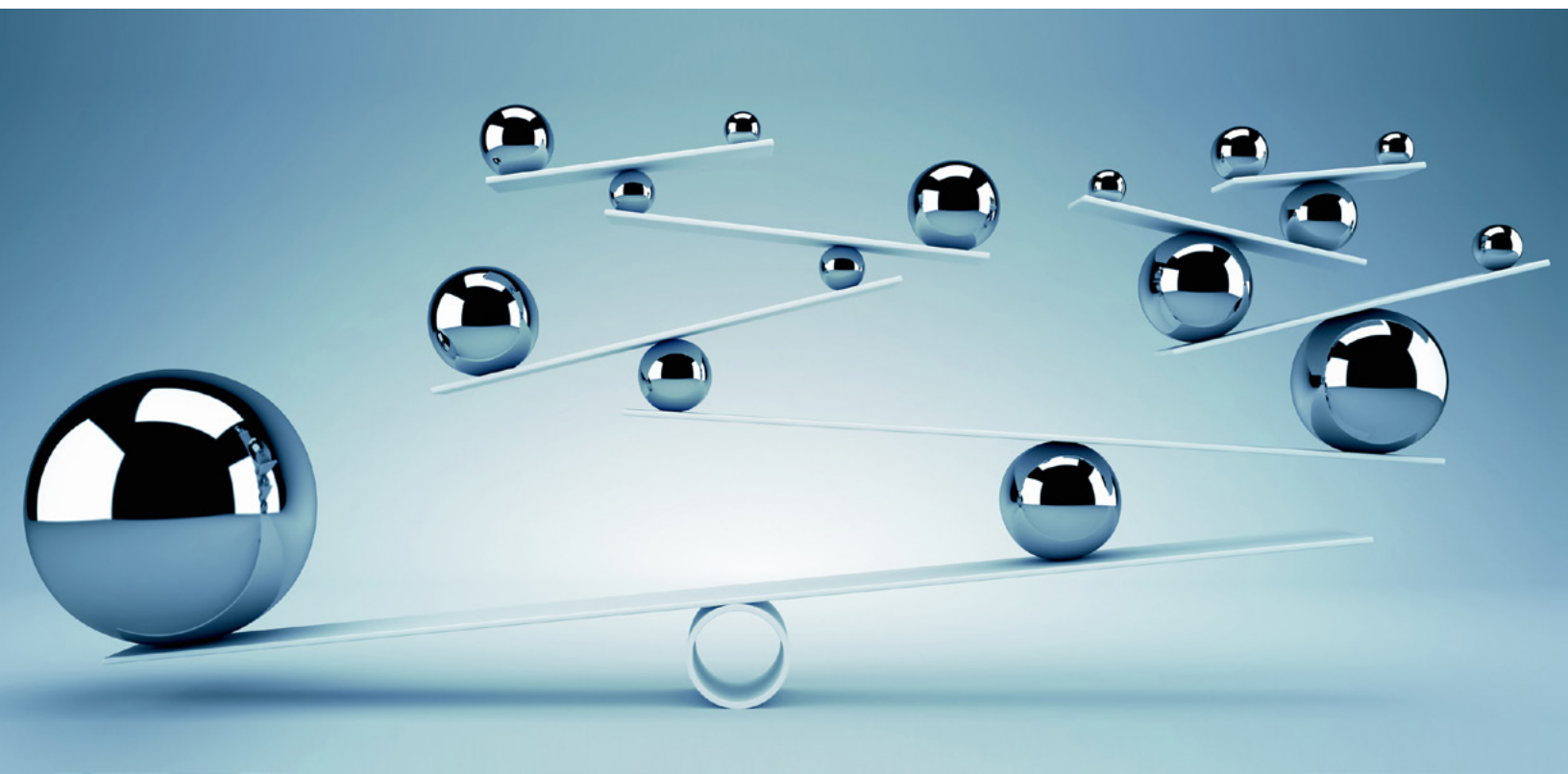


# L'état actuel de la gestion des risques d'entreprise au Canada





# L'état actuel de la gestion des risques d'entreprise au Canada

## **AVERTISSEMENT**

La présente publication, préparée par Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada) et la Fondation de recherche des dirigeants financiers du Canada (FRDFC), l'organe de recherche de DFI Canada, contient des indications ne faisant pas autorité.

CPA Canada et la FRDFC déclinent toute responsabilité ou obligation pouvant découler, directement ou indirectement, de l'utilisation ou de l'application de cette publication.

L'état actuel de la gestion des risques d'entreprise au Canada

Publié en versions papier et électronique.

978-1-55385-983-3 (imprimé).      978-1-55385-984-0 (pdf).

Copyright commun © 2016 Comptables professionnels agréés du Canada et Fondation de recherche des dirigeants financiers du Canada (FRDFC)

Tous droits réservés. Cette publication est protégée par des droits d'auteur et ne peut être reproduite, stockée dans un système de recherche documentaire ou transmise de quelque manière que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode) sans autorisation écrite préalable.

Pour obtenir des renseignements concernant l'obtention de cette autorisation, veuillez écrire à [permissions@cpacanada.ca](mailto:permissions@cpacanada.ca).

# Table des matières

<b>Sommaire</b>	<b>1</b>
<b>Méthode de recherche</b>	<b>3</b>
Profil des répondants au sondage	4
<b>Portrait de l'état actuel de la gestion des risques au Canada</b>	<b>5</b>
Degré de confiance envers l'organisation quant à sa capacité de gérer efficacement les risques	6
Dans quelle mesure la stratégie de l'organisation et son appétence au risque sont-elles adaptées l'une à l'autre?	8
Les administrateurs comprennent-ils les possibilités et les risques liés à l'organisation?	9
L'équipe de haute direction comprend-elle les possibilités et les risques qui concernent l'organisation?	11
Les employés comprennent-ils les possibilités et les risques qui concernent l'organisation?	14
De quelle manière l'organisation examine-t-elle les nouvelles activités et initiatives à l'étape de la planification pour détecter les risques et y répondre?	18
L'importance de différents types de risques pour les organisations aujourd'hui	20

<b>L'importance des risques pour les organisations au cours des 12 prochains mois</b>	<b>28</b>
Les risques liés à la stratégie	28
Les risques opérationnels	29
Les risques financiers	31
Les risques externes	32
Les risques non déterminés	33
<b>Le programme de gestion des risques</b>	<b>34</b>
Quel cadre de gestion des risques votre organisation a-t-elle adopté?	36
Qui est et qui devrait être le principal responsable de la gestion des risques?	38
<b>Conclusion</b>	<b>40</b>
<b>Annexe A—Profil des répondants</b>	<b>42</b>
<b>Annexe B—Participants au forum</b>	<b>46</b>

# Sommaire

Les menaces financières et opérationnelles modernes vont de la contagion financière à l'échelle internationale dans une économie mondiale interdépendante à la menace croissante et réelle de cybersabotage, en passant par les catastrophes naturelles. Ajoutons à cela les pressions qu'entraînent l'incertitude concernant les prix des marchandises, les taux d'intérêt, les taux de change et la possibilité bien réelle de défaillances ou de faiblesses internes, et l'on comprendra que les organisations doivent détecter de nombreux risques réels et potentiels et planifier leurs activités en tenant compte de ces risques. Pourtant, lorsqu'il est géré correctement, le risque peut être une source de nouvelles possibilités et un facteur de croissance, d'expansion et d'innovation.

En règle générale, les grandes organisations ont des programmes robustes de gestion des risques qui s'inscrivent dans leur stratégie commerciale globale. Cependant, près de 20 % des participants à un sondage mené récemment sur l'état actuel de la gestion des risques au Canada, dans le cadre de la présente étude réalisée par Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada) et la Fondation de recherche des dirigeants financiers du Canada (FRDFC), ont indiqué que leur entreprise ne dispose pas d'un programme documenté de gestion des risques.

Il ressort des résultats du sondage que beaucoup de dirigeants affrontent de manière proactive une incertitude croissante et des risques grandissants. Parmi les plus de 320 répondants, la majeure partie, soit 66 %, se sont dits plutôt confiants en la capacité de leur organisation de gérer le risque. Une minorité de répondants, soit 20 %, se sont dits extrêmement confiants. Dans l'ensemble, les répondants croient que le conseil d'administration de leur organisation comprend les risques, tant positifs que négatifs, auxquels leur organisation fait face. Ils ont encore davantage confiance en la conscience des risques qu'ont leurs hauts dirigeants, mais ils ont beaucoup moins confiance en la compréhension qu'ont les employés de première ligne des risques auxquels l'organisation est exposée.

La crise financière de 2008 et la grande récession qui l'a suivie ont fait ressortir la nécessité de bien gérer les risques ainsi que la menace que posent les événements sans précédent et imprévus. Des cas très médiatisés de cyberattaques qui ont touché de grandes sociétés ont sensibilisé encore davantage les gens à cette question. Les dirigeants d'organisations sont devenus plus vigilants, selon les résultats du sondage. En effet, 93 % des organisations examinent les nouvelles activités et initiatives à l'étape de la planification pour détecter les risques et y répondre, dans le cadre d'un processus formel, informel ou spécial.

Quels risques inquiètent le plus les organisations canadiennes? Les risques liés à la stratégie. Outre la conjoncture générale économique et sectorielle, les organisations se préoccupent en effet de la direction de l'entreprise, de sa réputation et de sa stratégie. Pour elles, ces risques, entre autres, ont une incidence majeure ou menacent la continuité des activités de l'organisation.

Les participants au sondage divergent d'opinions quant à la personne qui est, ou devrait être, responsable de détecter et d'atténuer le risque d'entreprise. Les réponses varient et comprennent notamment la haute direction, le conseil d'administration, le chef de la direction et le chef des finances. Certains répondants ont affirmé que plus d'administrateurs devraient être tenus ultimement responsables de la surveillance des risques que ce n'est le cas à l'heure actuelle, et certains croient que l'on devrait alléger le fardeau de la responsabilité qu'assument actuellement les chefs des finances à cet égard.

Près de deux tiers (61 %) des répondants ont affirmé que leur organisation n'a pas de chef de la gestion des risques ou son équivalent, alors que 38 % des répondants ont indiqué que leur organisation compte au moins une personne qui est affectée à temps plein ou à temps partiel à la gestion des risques.

Les risques sont réels, et étant donné la vitesse à laquelle l'économie évolue aujourd'hui, la capacité de détecter les risques et d'y réagir rapidement est cruciale pour la réussite d'une organisation.



# Méthode de recherche

L'étude sur l'état actuel de la gestion des risques au Canada a été réalisée par la FRDFC, l'organe de recherche de DFI Canada, en collaboration avec CPA Canada, l'organisation nationale établie pour soutenir la profession comptable canadienne unifiée.

Une recherche a été entreprise qui visait, outre à examiner l'état actuel de la gestion des risques au Canada, à permettre de comprendre la structure des fonctions de gestion des risques au sein des organisations, de voir quels risques les organisations ont identifiés comme étant des risques clés dans le passé et d'examiner l'importance que certains risques vont revêtir pour les organisations au cours des 12 prochains mois.

Le rapport englobe les opinions et les expériences de plus de 320 dirigeants financiers qui assument ou non des responsabilités en matière de gestion des risques. Les participants ont rempli un sondage en ligne au mois d'avril 2015. Des observations ont été recueillies lors d'une table ronde qui a réuni par vidéoconférence et par téléconférence 15 hauts dirigeants financiers à Vancouver, à Winnipeg, à Toronto et à Montréal le 23 avril 2015. Il est résulté de cette table ronde un dialogue fructueux dans lequel des représentants des secteurs des services financiers, des télécommunications et des TI, de l'alimentation et des services d'alimentation, de la fabrication, des services-conseils, de la construction, des installations récréatives, des services et des organismes publics ont partagé leurs expériences et leurs connaissances sur l'état actuel de la gestion du risque d'entreprise au Canada. L'étude fait état des réponses d'un large éventail de dirigeants financiers chevronnés de sociétés ouvertes et d'entreprises à capital fermé ainsi que d'experts et de conseillers qui gèrent les risques au sein d'organisations tant canadiennes que multinationales de différentes tailles.

## Profil des répondants au sondage

Les principaux répondants au sondage en ligne réalisé dans le cadre de cette étude sont des chefs des finances, dans une proportion de 30 %, des contrôleurs, dans une proportion de 23 %, et des vice-présidents des finances, dans une proportion de 12 %. Un peu plus de la moitié des répondants, soit 56 % du total, travaillent au sein d'entreprises à capital fermé, et 26 % des répondants sont au service de sociétés faisant appel public à l'épargne (sociétés ouvertes). Le reste des répondants œuvrent auprès d'organismes sans but lucratif, de sociétés d'État, d'organismes publics et d'autres organisations, dans des proportions de 10 %, 4 %, 2 % et 2 % respectivement.

Les principaux secteurs d'activité représentés sont les suivants :

- La fabrication (21 %);
- La finance et les assurances (18 %);
- L'extraction minière, l'extraction en carrière, l'extraction de pétrole et de gaz (9 %);
- Les services professionnels, scientifiques et techniques (8 %);
- La construction (7 %);
- Le commerce de gros (7 %).

Aux fins du présent rapport, les organisations ont été regroupées en trois grands groupes selon leur chiffre d'affaires (ou leurs produits) :

- 55 % sont des petites organisations dont le chiffre d'affaires est inférieur à 100 millions de dollars;
- 26 % sont des organisations de taille moyenne (ayant un chiffre d'affaires allant de 100 millions de dollars à moins de 1 milliard de dollars);
- 19 % sont des grandes organisations dont le chiffre d'affaires est d'au moins 1 milliard de dollars.

Les résultats ont aussi été analysés en fonction du nombre de salariés que compte l'organisation et regroupés selon les définitions de petite, moyenne ou grande organisation établies par Statistique Canada :

- 36 % sont des petites organisations (100 salariés ou moins);
- 29 % sont des organisations de taille moyenne (de 101 à 500 salariés);
- 35 % sont des grandes organisations (plus de 500 salariés).

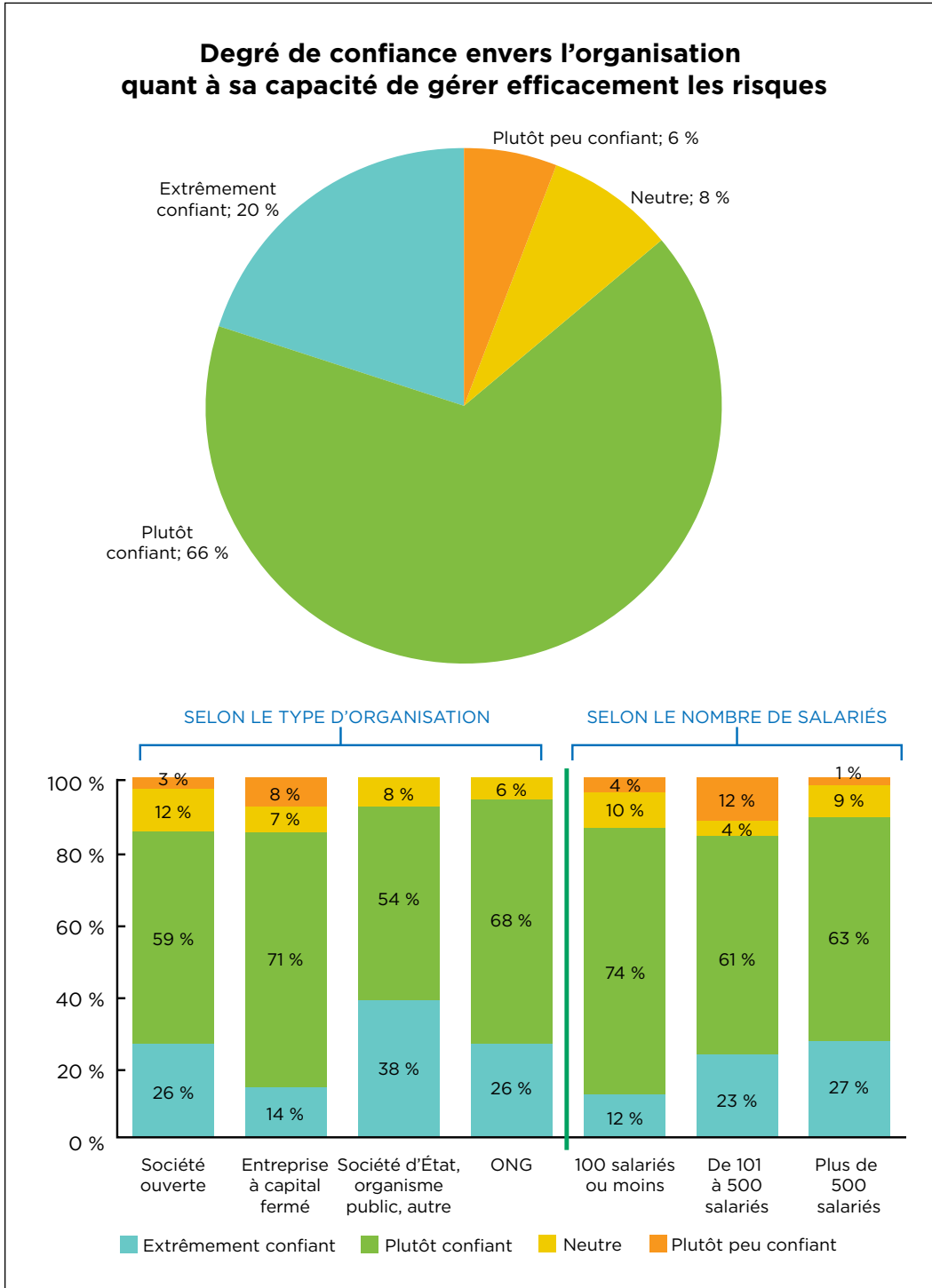
Pour de plus amples renseignements sur le profil des organisations, il y a lieu de se reporter à l'annexe A.

# Portrait de l'état actuel de la gestion des risques au Canada

Le risque et l'incertitude font partie intégrante des activités de l'entreprise. Selon la définition du risque retenue par l'Institute of Risk Management<sup>1</sup>, le risque est « la combinaison de la probabilité d'un événement et de ses conséquences, qui peuvent être positives ou négatives ». La vaste majorité des participants de l'étude croient que leur organisation a la capacité de gérer les risques; 66 % d'entre eux se disent plutôt confiants et 20 % d'entre eux sont extrêmement confiants dans les processus de gestion des conséquences positives et négatives du risque que leur organisation a mis en œuvre. Le degré de confiance est plus élevé chez les organismes sans but lucratif, les organismes publics et les sociétés d'État que chez les entreprises à capital fermé. C'est chez les répondants d'organisations comptant plus de 500 salariés que le degré de confiance est le plus élevé : en effet, 90 % des répondants de ces organisations se disent plutôt confiants ou extrêmement confiants quant à la capacité de leur organisation de gérer les risques.

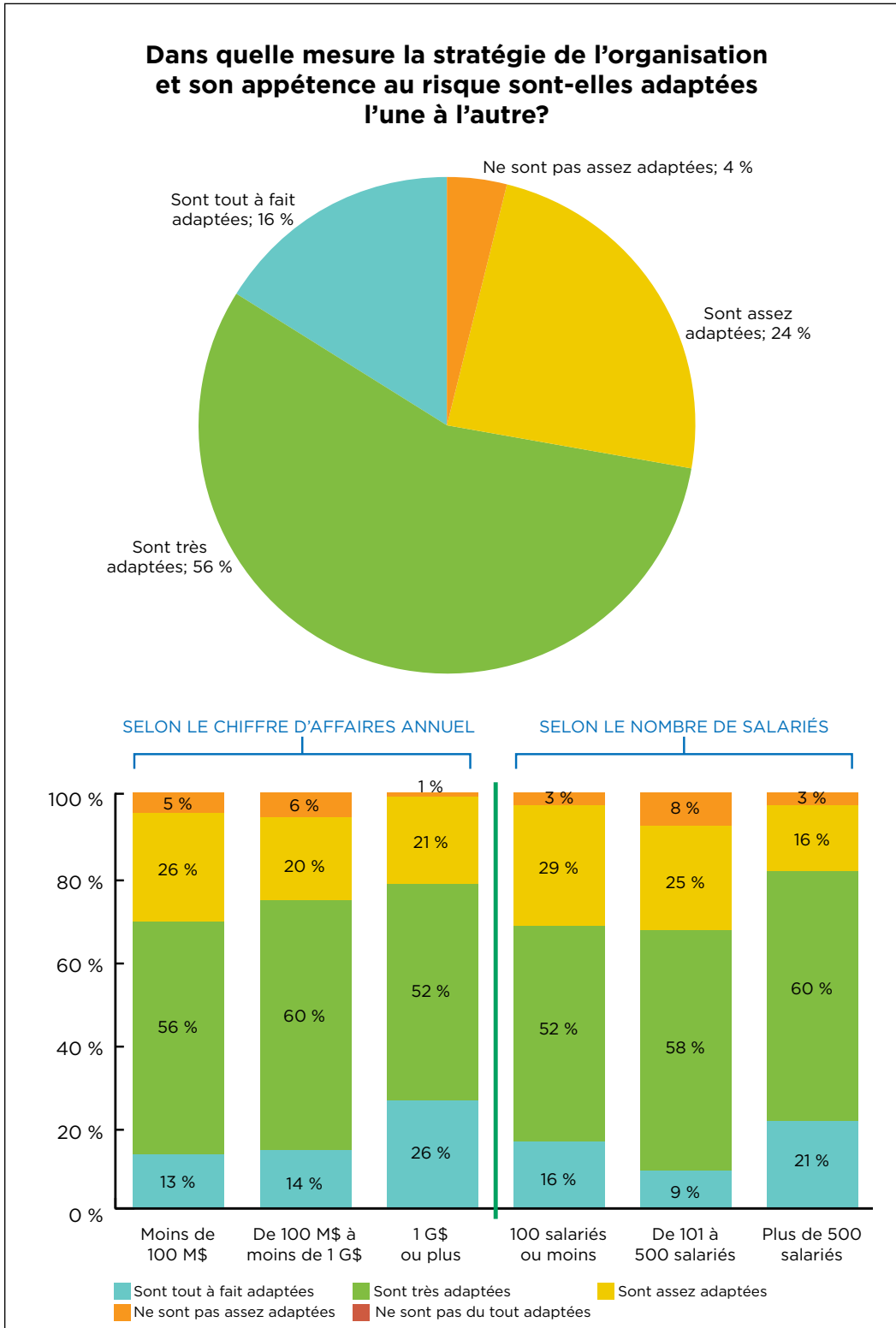
1 Tirée de [www.theirm.org/media/886059/ARMS\\_2002\\_IRM.pdf](http://www.theirm.org/media/886059/ARMS_2002_IRM.pdf), 8 juillet 2015.

## Degré de confiance envers l'organisation quant à sa capacité de gérer efficacement les risques



Les organisations, notamment celles de grande taille, comprennent bien la notion de l'adaptation de la stratégie en matière de risque à la tolérance au risque. Globalement, 72 % des participants au sondage ont affirmé que la stratégie de leur organisation est soit très adaptée, soit tout à fait adaptée à son appétence au risque. La perception de l'adaptation de la stratégie globale au degré de tolérance au risque était la plus forte chez les répondants d'organisations comptant plus de 500 employés; en effet, 81 % d'entre eux ont répondu que la stratégie de leur organisation était très adaptée ou tout à fait adaptée à son appétence au risque. Cette perception était la moins forte, soit de 69 %, chez les répondants d'organisations ayant un chiffre d'affaires annuel inférieur à 100 millions de dollars. La corrélation entre la perception de l'adaptation de la stratégie à la tolérance au risque et la taille de l'organisation se confirme : 78 % des répondants d'organisations ayant un chiffre d'affaires d'au moins 1 milliard de dollars ont répondu que la stratégie était très adaptée ou assez adaptée à la tolérance au risque de leur organisation. Seulement 4 % des participants ont répondu que la stratégie « n'était pas assez adaptée » à l'appétence au risque de leur organisation. Fait intéressant à noter, il n'y a presque aucune variation des résultats selon le type d'organisation.

## Dans quelle mesure la stratégie de l'organisation et son appétence au risque sont-elles adaptées l'une à l'autre?



« Nous devons constamment nous rappeler que les risques présentent à la fois des possibilités et des menaces, mais comme comptables, nous avons tendance à penser d'abord aux menaces. La consultation des personnes chargées de l'exploitation, des ventes et du marketing a pour avantage de nous rappeler que les risques présentent aussi des possibilités. »

**Bev Davies, vice-présidente, Gestion du risque d'entreprise, Groupe Investors Inc.**

## Les administrateurs comprennent-ils les possibilités et les risques liés à l'organisation?

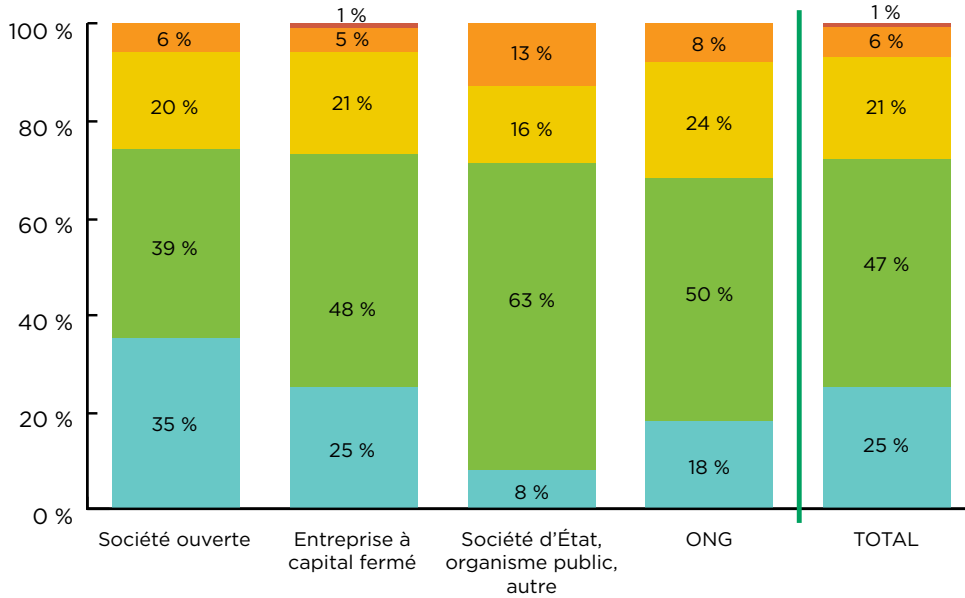
Dans la plupart des organisations, le conseil d'administration est l'autorité qui détient le pouvoir décisionnel ultime et le plus haut niveau de responsabilité. Selon le rapport de CPA Canada intitulé **Un cadre de surveillance des risques à l'intention des conseils d'administration**<sup>2</sup>, « il n'incombe pas aux conseils d'administration d'identifier, d'analyser et d'atténuer les risques qui se posent à l'entreprise, ni d'en faire le suivi de manière unilatérale. Ils doivent plutôt surveiller les systèmes et les processus de gestion des risques tout en examinant sur une base continue les résultats et la planification connexes ».

Les administrateurs n'ont cependant pas nécessairement une connaissance approfondie des risques. Globalement, 72 % des répondants estiment que leur conseil d'administration comprend parfaitement ou comprend bien les risques et les possibilités liés à leur organisation. Ce niveau de confiance diminue considérablement chez les répondants œuvrant au sein d'organisations de petite taille, soit celles dont le chiffre d'affaires est inférieur à 100 M\$. En effet, 10 % des répondants de ce type d'organisation indiquent que leur conseil d'administration comprend mal ou ne comprend pas du tout les menaces et les possibilités. Ce pourcentage est près du double de celui des répondants d'organisations des autres groupes dont le chiffre d'affaires est différent. Lorsqu'on analyse les résultats selon le nombre de salariés, on constate que 66 % des répondants d'organisations de taille moyenne, soit celles comptant de 101 à 500 salariés, estiment que leur conseil d'administration comprend parfaitement ou comprend bien les risques, contre 72 % pour les organisations de petite taille et 78 % pour les grandes organisations.

2 John Caldwell, *Un cadre de surveillance des risques à l'intention des conseils d'administration*, extrait de [www.cpacanada.ca/fr/ressources-en-comptabilite-et-en-affaires/strategie-risque-et-gouvernance/gestion-du-risque-dentreprise/publications/approche-pratique-pour-la-surveillance-des-risques-par-le-conseil](http://www.cpacanada.ca/fr/ressources-en-comptabilite-et-en-affaires/strategie-risque-et-gouvernance/gestion-du-risque-dentreprise/publications/approche-pratique-pour-la-surveillance-des-risques-par-le-conseil), 8 juillet 2015.

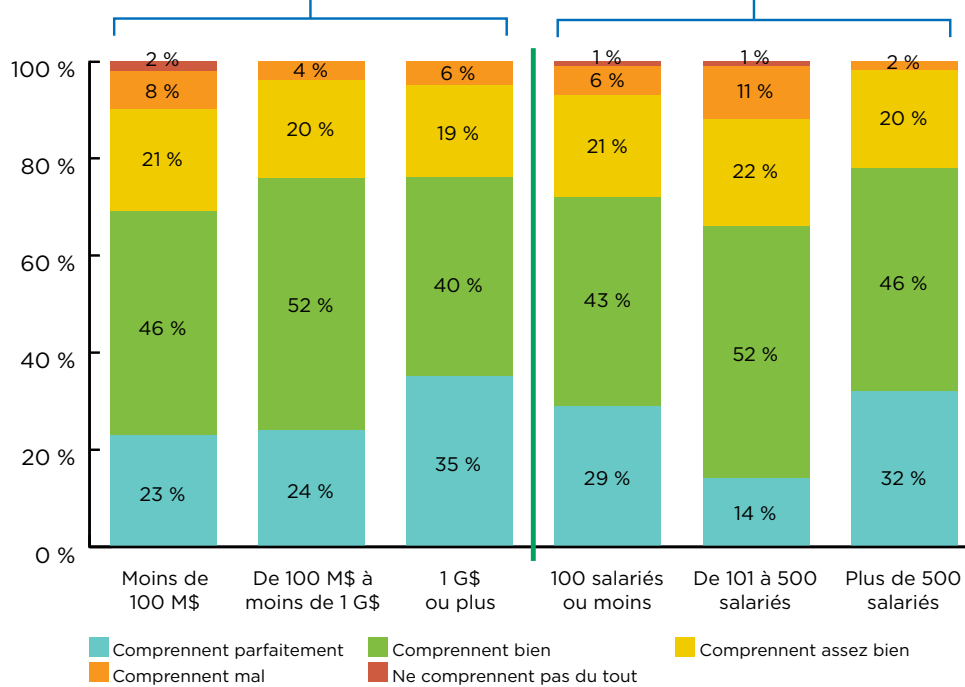
### Les administrateurs comprennent-ils les possibilités et les risques liés à l'organisation?

Selon le type d'organisation



SELON LE CHIFFRE D'AFFAIRES

SELON LE NOMBRE DE SALARIÉS



■ Comprennent parfaitement   
 ■ Comprennent bien   
 ■ Comprennent assez bien  
■ Comprennent mal   
 ■ Ne comprennent pas du tout

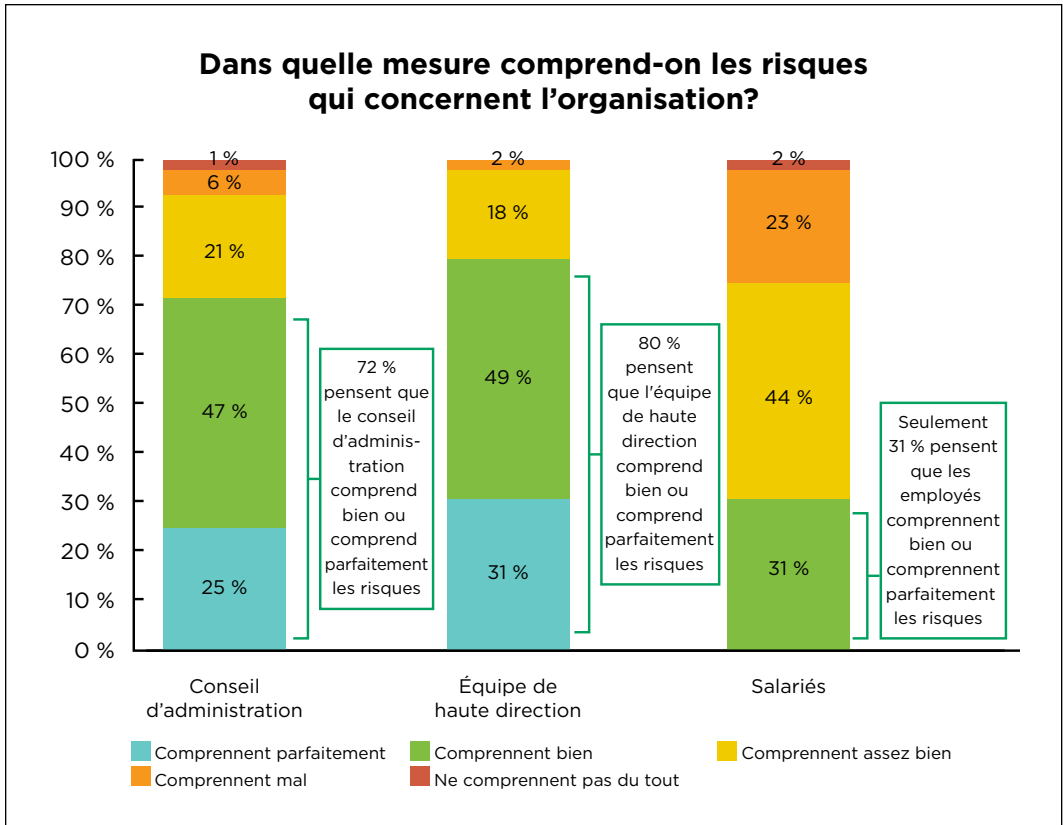


« La surveillance de la gestion des risques est une responsabilité qui relève entièrement du conseil d'administration. À la SADC, cette responsabilité est inscrite dans un principe du conseil d'administration concernant la gestion des risques de l'entreprise. À mon avis, la gestion des risques est le rôle du premier dirigeant et de l'équipe de direction. »

**Dean Cosman, vice-président, Finances et Administration, et directeur financier, Société d'assurance-dépôts du Canada**

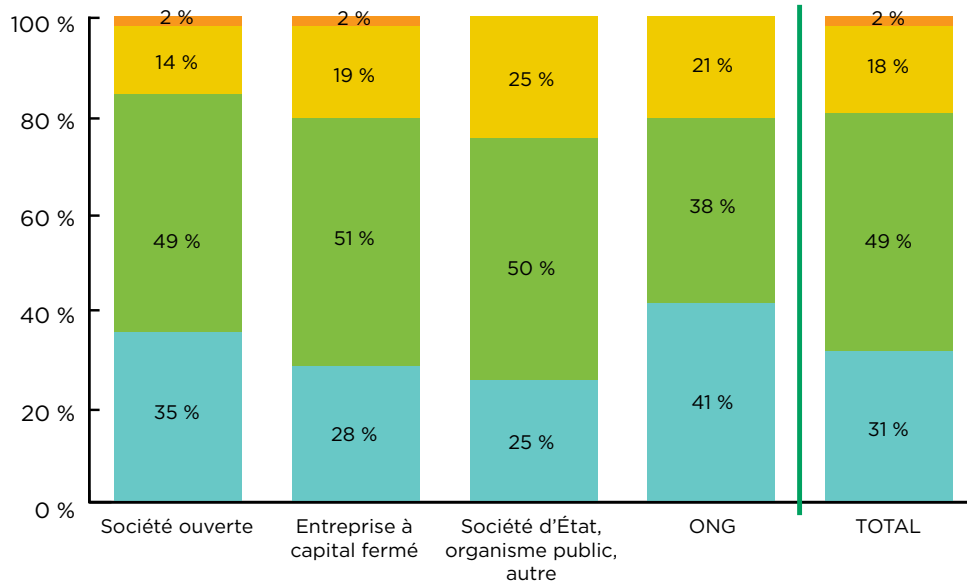
## **L'équipe de haute direction comprend-elle les possibilités et les risques qui concernent l'organisation?**

L'équipe de haute direction est d'avis qu'elle comprend mieux que le conseil d'administration les risques qui concernent l'organisation. Globalement, les participants ont affirmé que l'équipe de haute direction de 80 % des organisations ayant répondu au sondage comprend bien (49 %) ou comprend parfaitement (31 %) les risques qui concernent l'organisation. Le degré de confiance exprimé envers la haute direction était un peu moins élevé (79 %) chez les organisations dont le chiffre d'affaires est moins élevé, c'est-à-dire inférieur à 100 M\$. Les pourcentages varient selon le type d'organisation (p. ex., entreprise à capital fermé, société ouverte, organisme public, organisme sans but lucratif). Par exemple, 28 % des répondants qui représentent des entreprises à capital fermé et 25 % des répondants représentant des organismes publics et des sociétés d'État ont dit que leur équipe de haute direction « comprend parfaitement » les risques qui concernent l'organisation, contre 41 % pour les répondants représentant des OSBL.



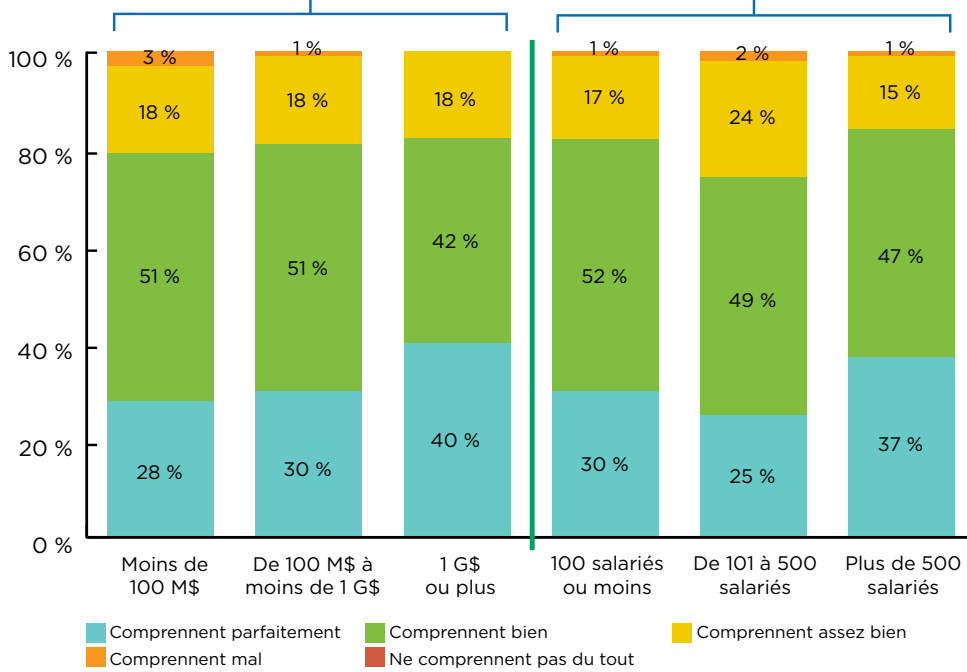
### L'équipe de haute direction comprend-elle les possibilités et les risques qui concernent l'organisation?

Selon le type d'organisation



SELON LE CHIFFRE D'AFFAIRES

SELON LE NOMBRE DE SALARIÉS



■ Comprennent parfaitement   
 ■ Comprennent bien   
 ■ Comprennent assez bien  
■ Comprennent mal   
 ■ Ne comprennent pas du tout

## Les employés comprennent-ils les possibilités et les risques qui concernent l'organisation?

Bien que les participants au sondage expriment un degré de confiance similaire quant à la connaissance et à la compréhension des risques qu'ont la haute direction et les administrateurs, ils n'ont pas le même degré de confiance en ce qui concerne les autres employés de l'organisation. Seulement 31 % des répondants croient que les employés comprennent bien ou comprennent parfaitement les possibilités et les menaces qui concernent leur organisation. Il s'agit d'un écart important par rapport au degré de confiance que les répondants ont à l'égard de la haute direction et des administrateurs. Cela pourrait refléter un manque de communication entre les dirigeants de l'organisation et le personnel des autres niveaux hiérarchiques. À ce chapitre, les grandes organisations, tant du point de vue de l'effectif que du chiffre d'affaires, ont enregistré les pourcentages les plus élevés, soit 39 % et 45 % respectivement, alors que les pourcentages sont les moins élevés pour les organisations de taille moyenne, soit de 22 % et de 24 % respectivement.

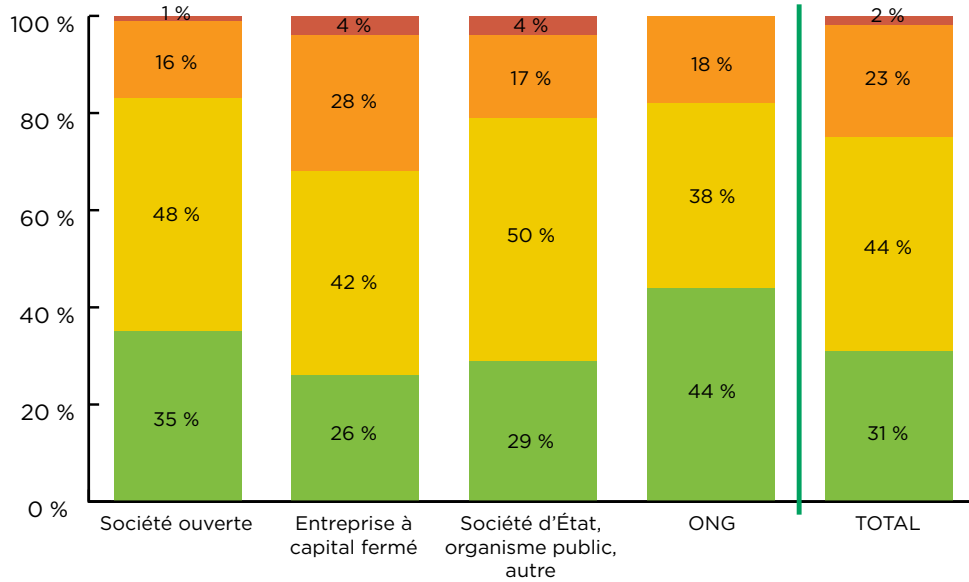
Il semble y avoir une meilleure compréhension des risques chez les employés des petites et des grandes organisations. Il ressort d'observations empiriques que, dans les petites organisations, tous les employés connaissent et comprennent les enjeux grâce aux discussions informelles, tandis que, dans les grandes organisations, l'existence de plans de communication officiels permet de diffuser l'information auprès du personnel. Ce sont les employés des organisations de taille moyenne qui connaissent le moins les risques qui concernent leur organisation, peut-être parce que ces organisations semblent ne pas être assez grandes pour mettre en place des procédures formelles, mais sont trop grandes pour qu'il y existe un réseau de communication informel.

« Notre organisation est très complexe. Elle compte plusieurs unités d'exploitation situées dans des régions géographiques différentes, soit près de 300 organisations et partenariats, et quelques centaines d'employés. La plupart de nos employés ne conçoivent pas leur travail dans une perspective de gestion des risques. »

**Jeff Shickele, vice-président, Comptabilité, Amacon**

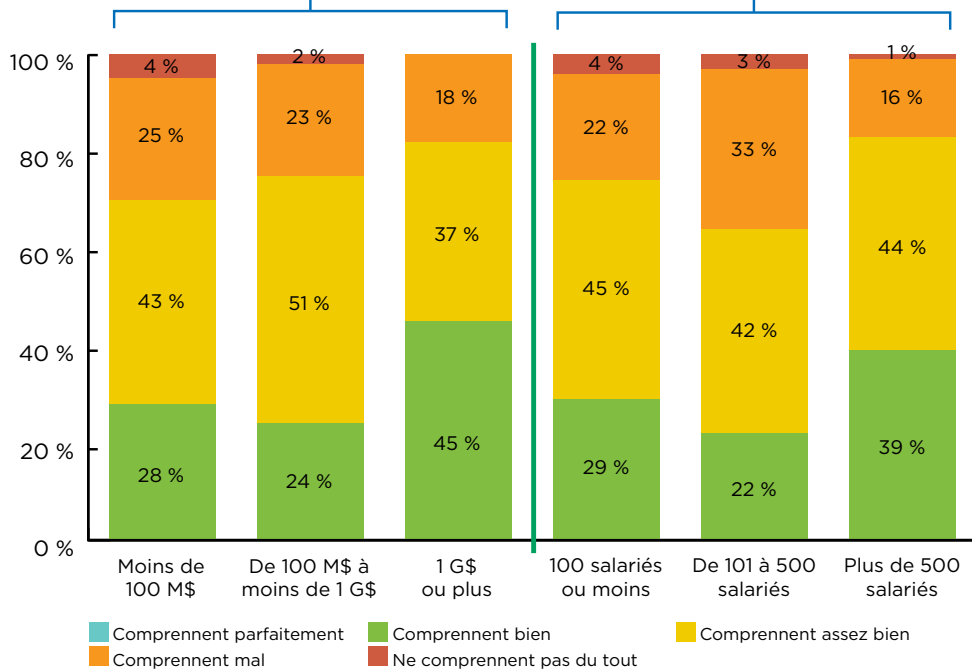
### Les employés comprennent-ils les possibilités et les risques qui concernent l'organisation?

Selon le type d'organisation



SELON LE CHIFFRE D'AFFAIRES

SELON LE NOMBRE DE SALARIÉS



■ Comprennent parfaitement   
 ■ Comprennent bien   
 ■ Comprennent assez bien  
■ Comprennent mal   
 ■ Ne comprennent pas du tout

Il n'est pas étonnant de constater que les conseils d'administration de grandes organisations ont une bonne compréhension des risques auxquels leur organisation fait face. Au cours des dix dernières années, les conseils d'administration ont dû, en raison des pressions croissantes exercées par les autorités de réglementation, les médias et les investisseurs, se renseigner sur la gestion des risques et s'en préoccuper davantage, et cette tendance s'est répandue dans tous les secteurs de l'économie. À l'inverse, les organisations de petite taille sont souvent gérées par leur propriétaire exploitant, et la gestion des risques y est abordée de façon informelle selon l'instinct du propriétaire, plutôt que dans le cadre d'une activité formelle du conseil d'administration. Les mesures à prendre varient selon la taille de l'organisation. Les grandes organisations doivent s'assurer que leur conseil d'administration comprend parfaitement les plans d'exposition aux risques et d'atténuation des risques afin de pouvoir les approuver formellement, tandis que les petites organisations devraient envisager d'accorder une plus grande attention aux activités de gestion des risques.

La grande divergence que l'on constate dans la compréhension que les employés ont des risques ne surprend pas non plus, malheureusement. Une des préoccupations en matière de gestion des risques réside dans ce que les employés peuvent, par inadvertance, accepter des risques que l'organisation souhaite éviter (ou inversement). À titre d'exemple, une organisation dont la stratégie consiste à exécuter les commandes dans les délais 100 % du temps pourrait devoir refuser des commandes potentielles parce qu'elle n'a pas une capacité suffisante pour les exécuter. Une telle stratégie doit encourager le personnel de tous les niveaux de l'organisation de façon à ce que les employés ne favorisent pas, par exemple, des clients qui commandent des volumes importants ou pour des montants élevés et qui pourraient représenter un risque indésirable pour l'organisation. L'organisation doit aussi s'assurer que les incitatifs sont en conformité avec la stratégie. Il est donc impératif que tous les employés comprennent l'appétence au risque de l'organisation, tant du point de vue qualitatif que du point de vue quantitatif. Plus important encore, l'organisation doit donner suite à ses paroles lorsqu'elle définit sa stratégie de gestion des risques.

## ÉTUDE DE CAS : L'ÉVALUATION DES RISQUES CHEZ TELUS

« Chez TELUS, nous avons mis au point notre propre outil de sondage sur l'évaluation des risques il y a environ une décennie. Une fois par année, environ 1 500 membres du personnel répondent à ce sondage en ligne. Alors le point de vue sur les risques qui est présenté est valide sur le plan statistique.

Les dix risques les plus importants signalés par les hauts dirigeants étaient généralement des risques stratégiques. Par contre, les risques les plus importants signalés par les employés de première ligne étaient généralement des risques liés à l'exploitation, par exemple des risques liés au service à la clientèle ou des problèmes liés aux processus. Autrement dit, ces employés étaient préoccupés par les éléments qui les empêchent de bien faire leur travail. C'est un excellent outil. Les résultats du sondage étaient clairs pour les membres du conseil d'administration et permettaient de comparer et de différencier le classement des risques selon le niveau hiérarchique des répondants.

Les défaillances des processus et le service à la clientèle figuraient en tête de liste des préoccupations des employés de première ligne et pourtant l'objectif global de l'entreprise était d'accorder la priorité aux besoins des clients. Grâce à notre outil, nous nous sommes rendu compte que nous devons faire beaucoup plus pour nous assurer que notre priorité était plus qu'une simple parole et que l'organisation tout entière devait effectivement accorder la priorité aux clients et améliorer le service à la clientèle. C'est incidemment ce qui s'est passé et TELUS a réalisé des progrès remarquables à l'égard de cette priorité depuis 2008.

L'outil de gestion des risques de TELUS nous a aidés à déterminer si les résultats que présentaient les vice-présidents et les premiers vice-présidents reflétaient vraiment ce que vivait notre personnel de première ligne. Les réponses de notre personnel de première ligne étaient davantage corrélées aux statistiques sur les perceptions de nos clients. L'outil d'évaluation des risques a donc été un grand catalyseur pour l'adoption de mesures d'amélioration du service à la clientèle au sein de l'entreprise. Je signale qu'il faut faire preuve d'une très grande prudence dans l'analyse du classement des risques.

Il faut se poser la question suivante : qui affirme que ces risques sont les risques les plus importants et quel est le parti pris ou la perspective naturelle de cette personne? À moins d'avoir les points de vue d'un échantillon représentatif des différents niveaux hiérarchiques d'une grande organisation, par opposition aux seuls points de vue de la haute direction, vous n'aurez pas une bonne compréhension des risques réels auxquels l'organisation fait face. »

**Robert McFarlane, administrateur de sociétés et ancien vice-président directeur et chef des finances, TELUS**

## De quelle manière l'organisation examine-t-elle les nouvelles activités et initiatives à l'étape de la planification pour détecter les risques et y répondre?

Les grandes organisations et les sociétés ouvertes sont plus susceptibles de s'être dotées d'un processus formel pour identifier et gérer les risques. Globalement, 69 % des répondants ont affirmé que leur organisation suit un processus formel ou informel pour identifier les risques et y répondre. Ce pourcentage passe à 87 % pour les organisations ayant un chiffre d'affaires de 1 milliard de dollars ou plus et il est de 78 % pour les organisations comptant plus de 500 salariés. Les entreprises à capital fermé sont plus susceptibles de suivre des processus informels (46 %), tandis que les sociétés ouvertes sont plus susceptibles d'avoir mis en place un processus formel (46 %). Les entreprises à capital fermé sont les plus susceptibles de ne disposer d'aucun processus.

« Notre entreprise a un cadre documenté de gestion des risques. Nous travaillons cependant activement à le simplifier, à diminuer la documentation et à rationaliser les processus administratifs. Par exemple, nous avons un grand nombre de politiques touchant le risque et nous essayons de les simplifier et de mettre davantage l'accent sur l'aspect culturel de la gestion des risques et sur l'appétit pour le risque. Par exemple, nous nous demandons pourquoi nous acceptons tel ou tel risque. En quoi le fait d'accepter ce risque nous aide-t-il à atteindre nos objectifs et à quel niveau? Que devons-nous faire pour gérer nos activités en fonction de notre appétence au risque? »

**Kerry Reinke, vice-président, Gestion du risque d'entreprise, Gestion du risque du groupe, Financière Manuvie**

« Notre entreprise a un chiffre d'affaires de 100 milliards de dollars, mais je ne peux permettre que le cadre qui s'appliquerait à une entreprise de cette taille nous empêche de saisir une occasion d'affaires de 7 millions de dollars ou même de 700 000 \$. On doit certes se servir des grands paramètres du cadre global de gestion des risques, mais cela ne doit pas diminuer pour autant notre capacité à saisir des occasions d'affaires. »

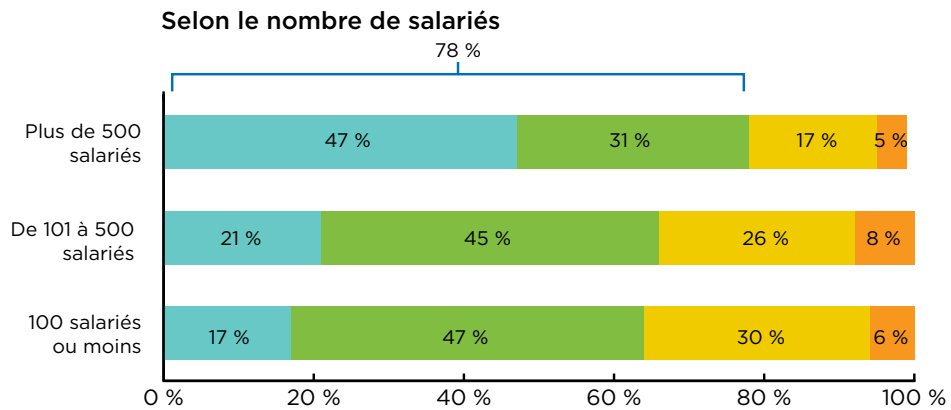
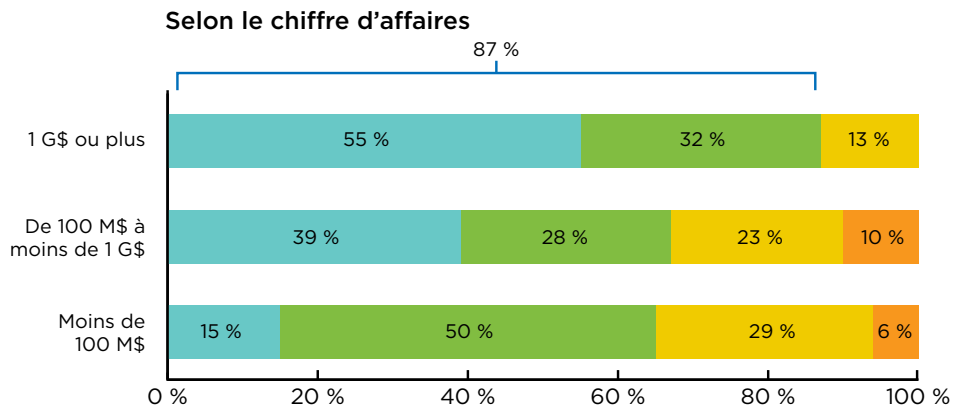
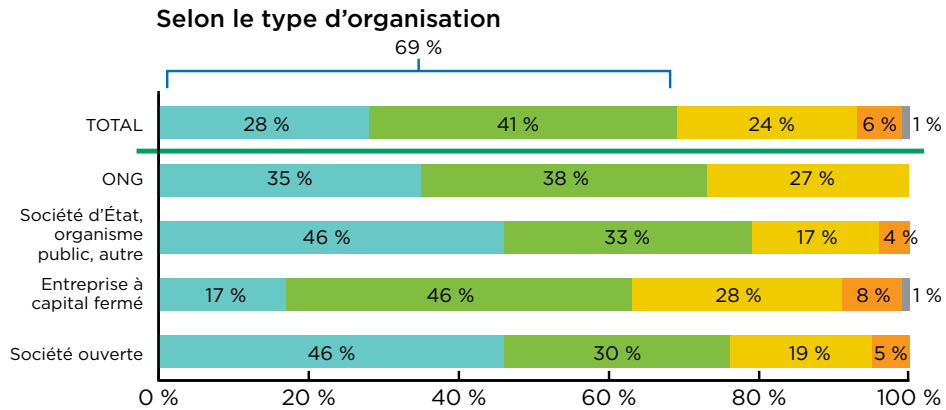
**Xerxes Cooper, chef des finances, IBM Canada**

« Chez TELUS, nous avons établi notre propre définition du risque en fonction des principes d'une organisation éthique. L'éthique a été considérée comme un élément de base fondamental. Vous avez peut-être des processus solides, mais si vous n'avez pas une bonne compréhension de ce qu'est une culture éthique et le respect des lois et règlements, ainsi qu'un processus vous permettant d'évaluer la perception de ces éléments dans l'ensemble de l'organisation, votre processus de gestion des risques n'est peut-être qu'un château de cartes. Si votre système de gestion des risques en apparence robuste repose en fait sur une culture contraire à l'éthique, vous vous exposez à un échec majeur. »

**Robert McFarlane, administrateur de sociétés et ancien vice-président directeur et chef des finances, TELUS**

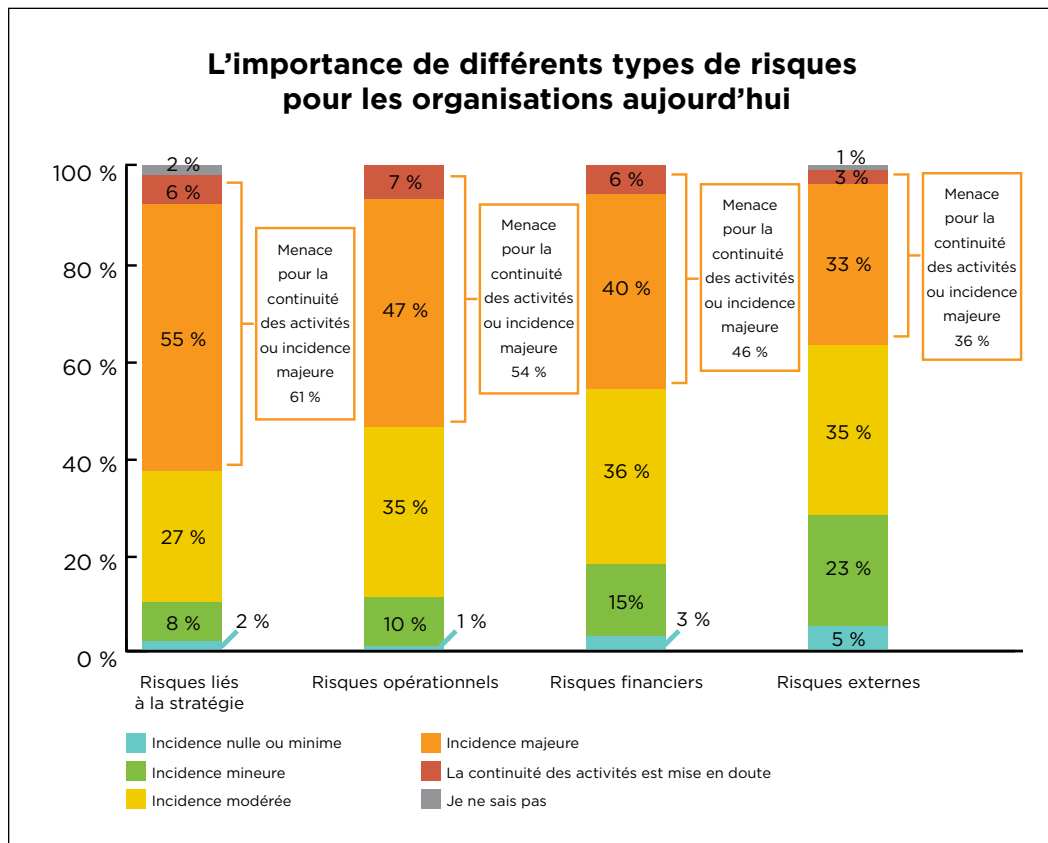


### De quelle manière l'organisation examine-t-elle les nouvelles activités et initiatives à l'étape de la planification pour détecter les risques et y répondre?



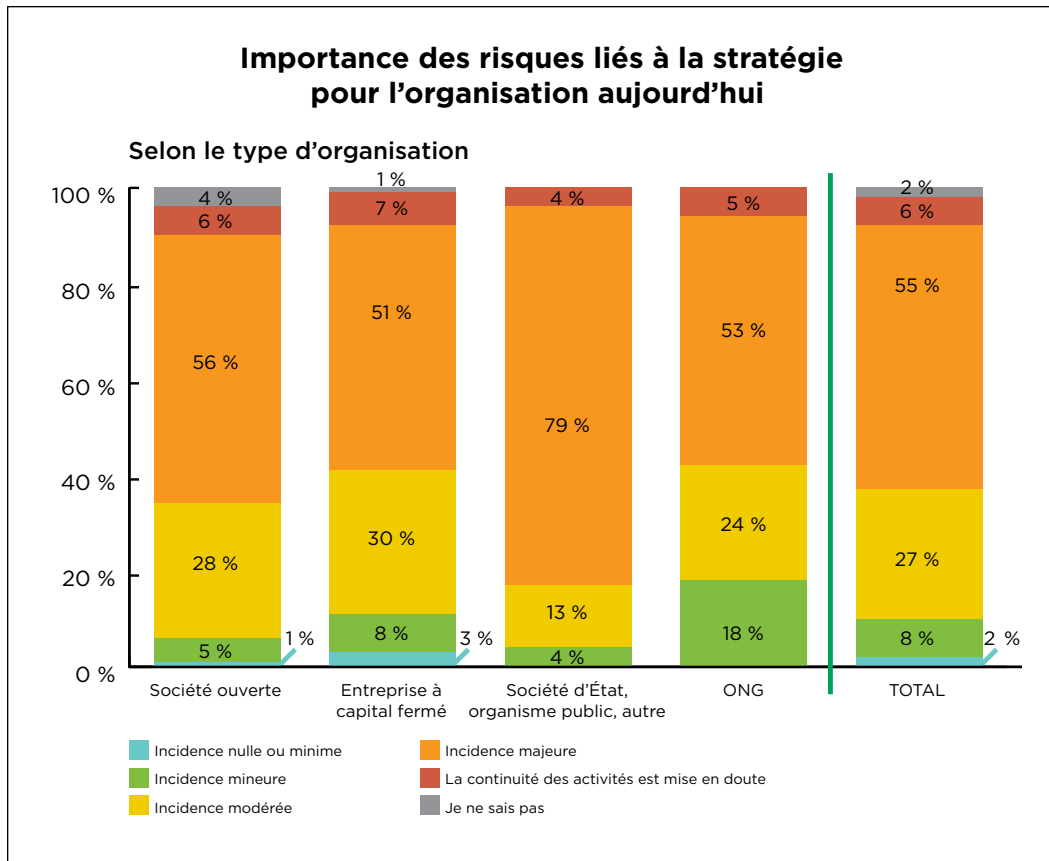
- L'organisation s'est dotée d'un processus formel pour identifier les risques et y répondre
- L'organisation suit un processus informel pour identifier les risques et y répondre
- L'organisation suit un processus spécial pour identifier les risques et y répondre
- L'organisation ne suit aucun processus pour identifier les risques et y répondre
- Je ne sais pas

## L'importance de différents types de risques pour les organisations aujourd'hui



Les **risques liés à la stratégie** sont les risques (possibilités et menaces) qui touchent les décisions concernant la stratégie d'affaires ou qui découlent de celles-ci. Sont inclus dans cette catégorie la perception et la valeur de la marque, l'évolution des besoins des clients, la conjoncture générale (économique et sectorielle), la direction de l'entreprise ainsi que le contexte politique local, régional et national.

Parmi les quatre catégories de risques, les risques liés à la stratégie sont considérés comme les risques ayant l'incidence globale la plus importante; en effet, 55 % des répondants indiquent qu'ils ont une incidence majeure et 6 % des répondants croient qu'ils mettent en doute la continuité des activités.



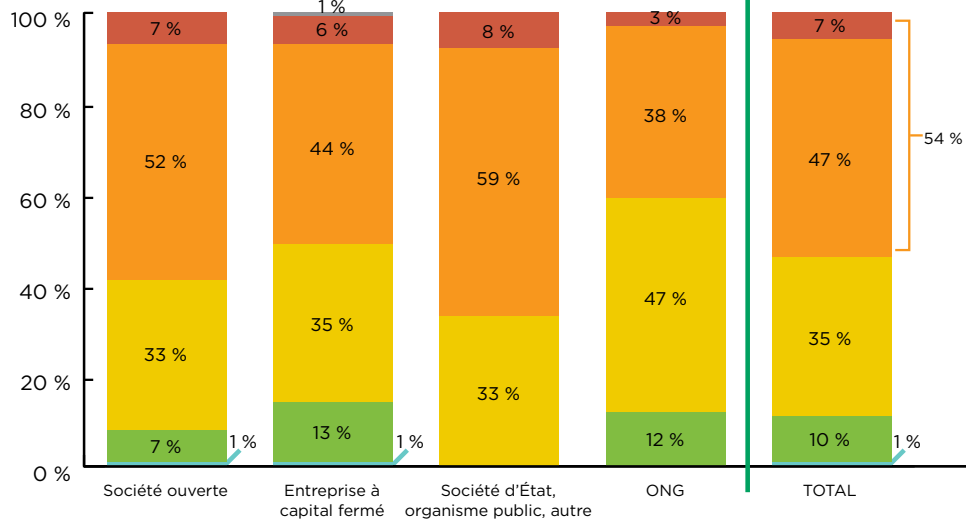
Les réponses concernant l'incidence des risques liés à la stratégie varient beaucoup selon qu'il s'agit d'entreprises à capital fermé ou d'organismes publics et de sociétés d'État; en effet, 51 % et 79 % des répondants de ces organisations respectivement ont indiqué que les risques liés à la stratégie ont une incidence majeure.

Les **risques opérationnels** sont les risques inhérents aux activités de l'organisation et ils reflètent les procédures, les employés et les systèmes de celle-ci. En voici des exemples : les processus d'affaires, un excédent ou une insuffisance de capacité, l'intégration des changements, l'efficacité des circuits de distribution, la satisfaction de la clientèle, l'efficacité opérationnelle, la santé et la sécurité au travail, la performance des produits et des services, la prestation des services, les défaillances des fournisseurs (qualité, quantité ou délai de livraison) et les défaillances de la technologie opérationnelle.

Globalement, 54 % des répondants ont indiqué que les risques opérationnels ont une incidence majeure sur leurs activités ou qu'ils mettent en doute la continuité des activités de leur organisation. L'importance des risques opérationnels croît avec la taille de l'organisation : 46 % des organisations de petite taille, soit celles ayant un chiffre d'affaires de moins de 100 millions de dollars, considèrent que les risques opérationnels ont une incidence majeure ou mettent en doute la continuité de leurs activités, tandis que 60 % des organisations ayant un chiffre d'affaires de 100 millions de dollars à moins de 1 milliard de dollars et 65 % des organisations ayant un chiffre d'affaires de 1 milliard de dollars ou plus étaient du même avis. Parmi les différents types d'organisations, les sociétés d'État et les organismes publics estiment que les risques opérationnels sont ceux qui présentent la plus grande menace pour leur organisation (67 %), alors que 41 % des organismes sans but lucratif sont de cet avis.

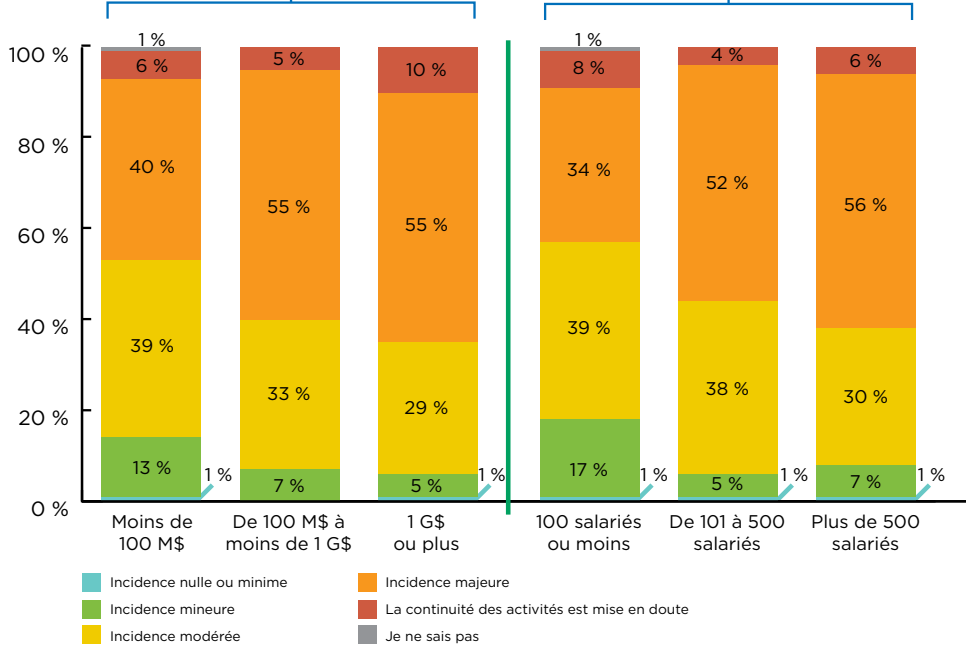
### Importance des risques opérationnels pour l'organisation aujourd'hui

Selon le type d'organisation



SELON LE CHIFFRE D'AFFAIRES

SELON LE NOMBRE DE SALARIÉS



- Incidence nulle ou minime
- Incidence mineure
- Incidence modérée
- Incidence majeure
- La continuité des activités est mise en doute
- Je ne sais pas

« [La salubrité des aliments] n'est qu'un des risques auxquels mon entreprise est exposée. [...] Le deuxième risque en importance est le système de terminaux de points de vente. Lorsque ces systèmes sont en panne (technologie), il est impossible d'exploiter un restaurant parce que vous ne pouvez pas percevoir l'argent sans un système de terminaux de points de vente. »

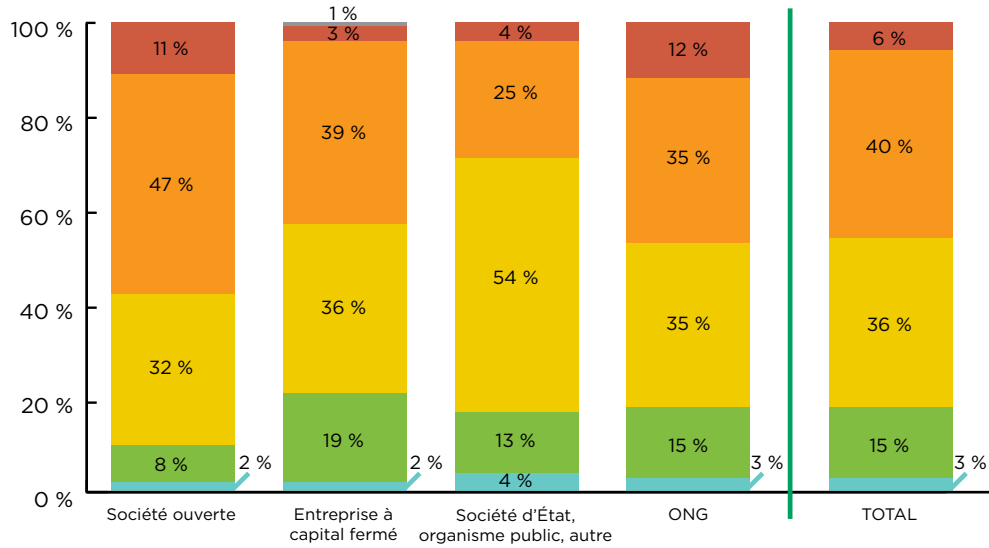
**Ross Corcoran, chef des finances, groupe Bantam Restaurants**

Les **risques financiers** comprennent : les exigences réglementaires et liées à la conformité, les prix des marchandises et les coûts des intrants, la notation du crédit et l'accès au capital, le change, les taux d'intérêt, la situation de trésorerie et les flux de trésorerie, le contexte réglementaire, juridique et de conformité, les politiques et les lois fiscales.

Globalement, 46 % des répondants ont affirmé que les risques financiers ont aujourd'hui une incidence majeure sur leur organisation ou qu'ils représentent une menace pour la continuité de leurs activités. Les sociétés cotées sont les plus nombreuses à être de cet avis (58 %) et les sociétés d'État et les organismes publics sont la catégorie d'organisations qui voient le moins dans ces risques une menace (29 %).

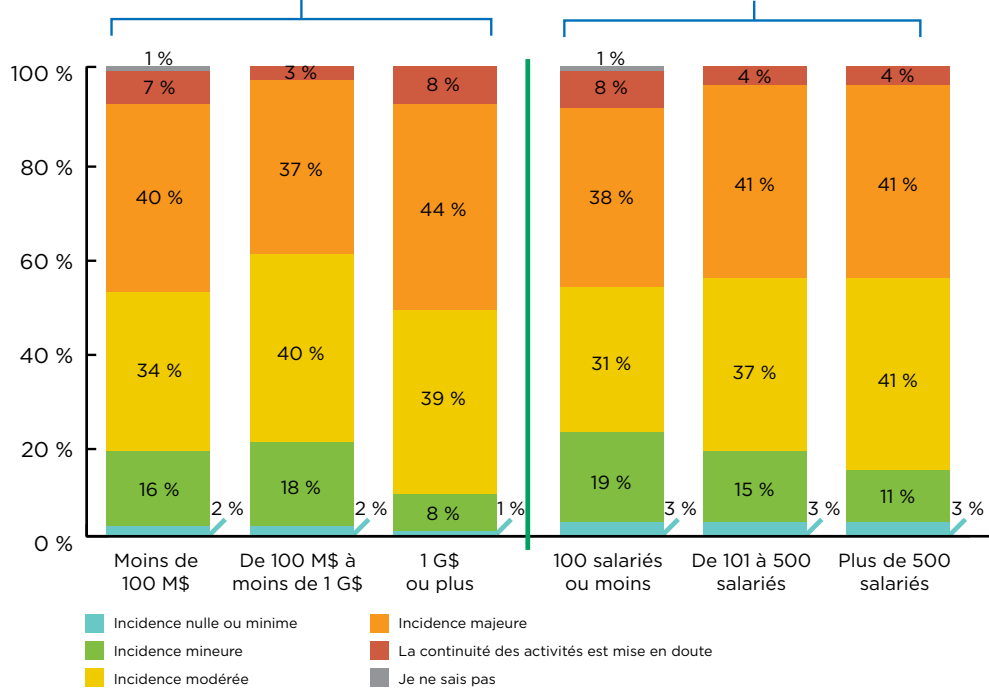
### Importance des risques financiers pour l'organisation aujourd'hui

Selon le type d'organisation

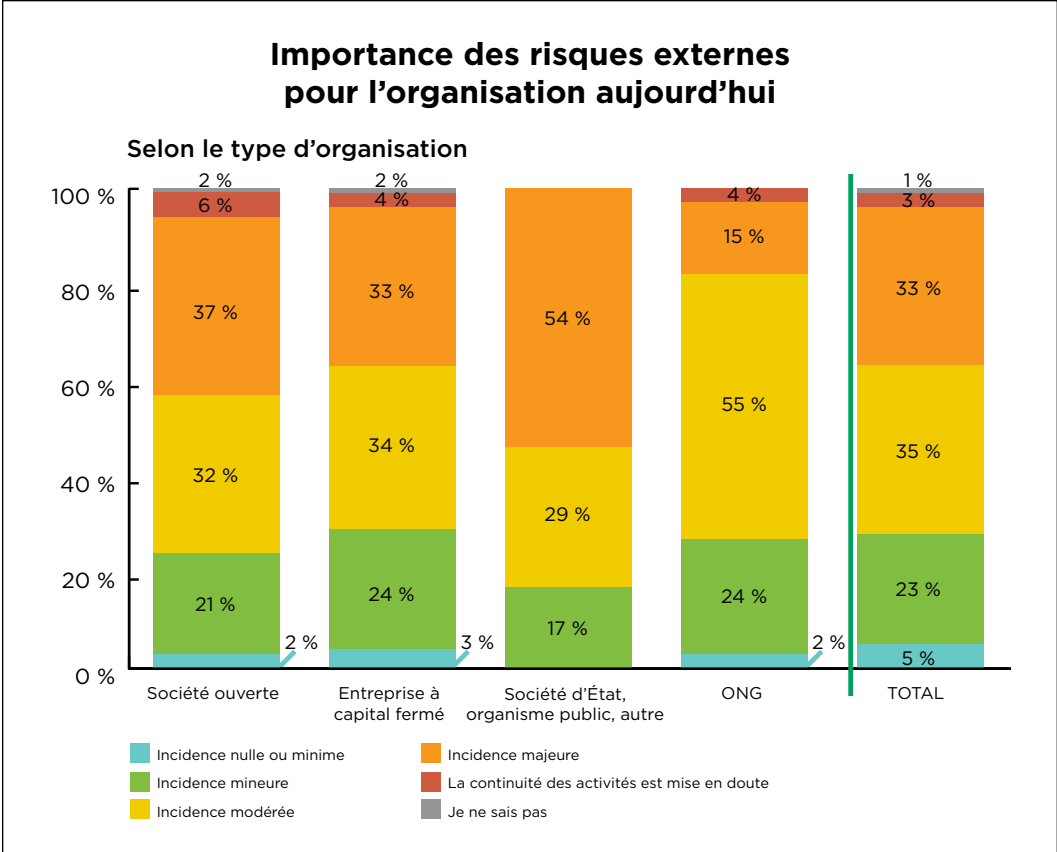


SELON LE CHIFFRE D'AFFAIRES

SELON LE NOMBRE DE SALARIÉS



Les **risques externes** sont associés à des facteurs extérieurs à l'organisation et en grande partie indépendants de sa volonté, mais il est possible de grandement influencer sur leur incidence. Entrent dans cette catégorie l'évolution de l'environnement naturel, les catastrophes naturelles, les agressions contre des membres du personnel, les attentats terroristes, le sabotage et le risque lié à la cybersécurité.



Dans l'ensemble, 43 % des répondants de sociétés ouvertes croient que les risques externes ont une incidence majeure ou représentent une menace pour la continuité des activités de l'organisation. Les sociétés d'État et les organismes publics sont plus affectés par ces risques et le pourcentage pour ce type d'organisations est le plus élevé, à 54 %. Les organisations qui se disent les moins touchées par les risques externes sont les organismes sans but lucratif, dont seulement 19 % s'attendent à ce que ces risques aient une incidence majeure sur leurs activités ou constituent une menace pour la continuité de celles-ci.

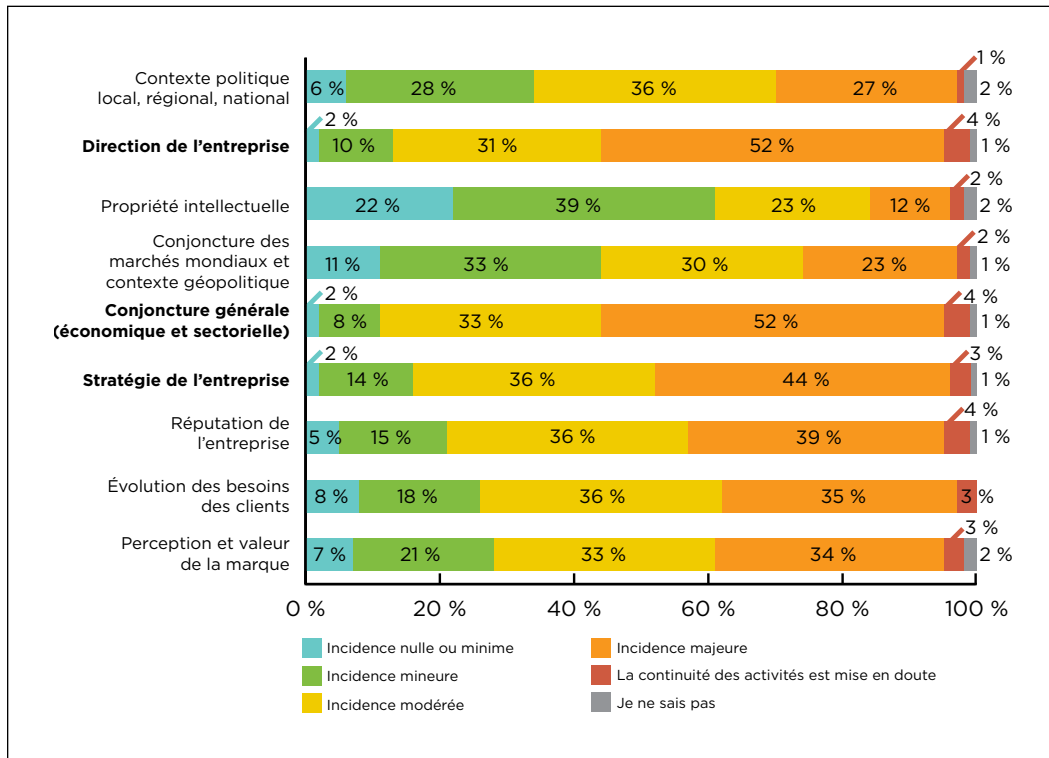


« En tant que société de services financiers, nous disposons évidemment d'une masse de données confidentielles et la cybersécurité représente pour notre entreprise un des principaux risques qui évoluent. Nous consacrons beaucoup de temps à l'élaboration de mesures pour gérer ce risque. Dans ce domaine, c'est ce que nous ne savons pas qui peut nous nuire. Par exemple, vous venez de trouver une solution pour vous protéger contre l'utilisation de la dernière technologie d'intrusion informatique et puis vous découvrez que vous n'êtes pas protégé contre un autre type de menace. Nous consacrons beaucoup de temps à parler aux membres du conseil d'administration du risque à la sécurité de l'information et des programmes qui ont été mis en place pour atténuer ce risque. »

***Bev Davies, vice-présidente, Gestion du risque d'entreprise, Groupe Investors Inc.***

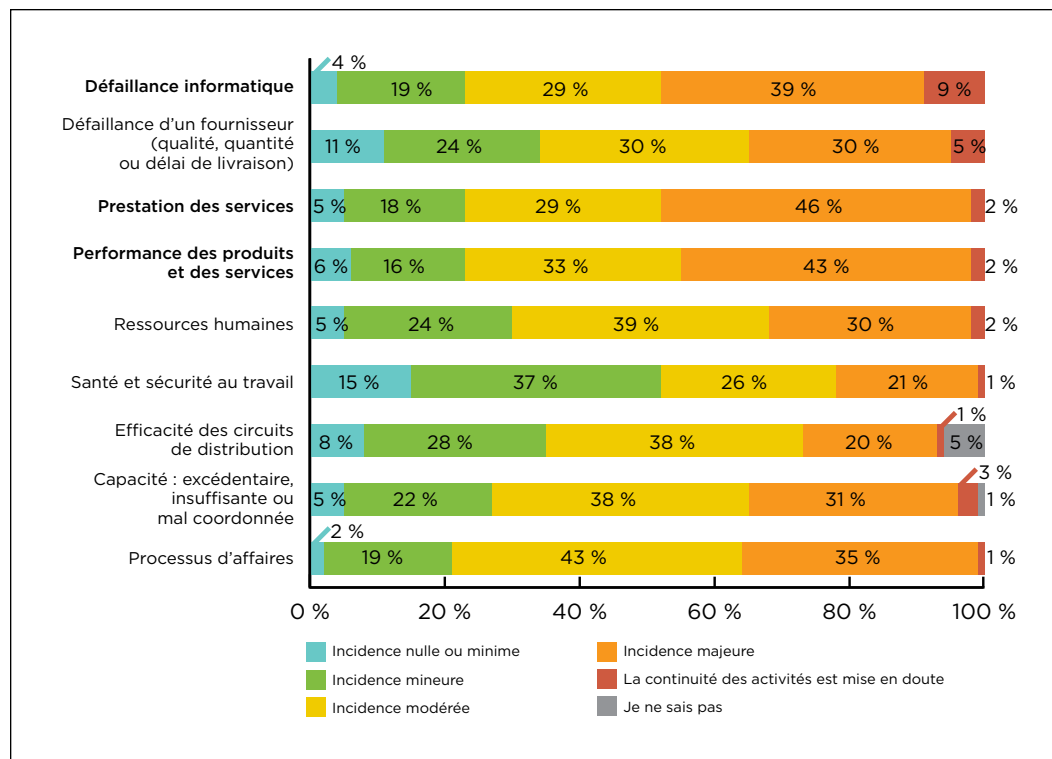
# L'importance des risques pour les organisations au cours des 12 prochains mois

## Les risques liés à la stratégie



Les autres risques liés à la stratégie qui ont une incidence majeure sur l'organisation ou qui menacent la continuité de ses activités sont la conjoncture générale, économique et sectorielle (56 %), la direction de l'entreprise (56 %) et la stratégie de l'entreprise (47 %). Les menaces perçues comme étant les moins importantes sont le contexte politique local, régional et national (28 %) et la propriété intellectuelle (14 %).

## Les risques opérationnels



Les autres risques opérationnels qui ont une incidence majeure sur l'organisation ou qui menacent la continuité de ses activités sont la défaillance informatique (48 %), la prestation des services (48 %) et la performance des produits et des services (45 %). Le risque opérationnel considéré comme étant le moins important est la santé et la sécurité au travail (22 %).

« Les trois principaux risques pour notre société sont des risques opérationnels. Un de ces risques est propre à notre organisation. En tant qu'assureur fédéral des dépôts au Canada, nous devons être préparés pour le cas où une institution membre éprouverait des difficultés. Un autre risque clé pour notre organisation est la cybersécurité. La SADC est une organisation de petite taille, mais elle a grandement recours à la technologie pour remplir son mandat. De plus, comme l'organisation est petite, les ressources humaines représentent pour elle un autre risque clé. Attirer du personnel possédant les compétences nécessaires dans certains domaines est un défi. Nous avons aussi fait de la planification de la relève une priorité afin que l'organisation soit bien positionnée pour l'avenir. »

**Dean Cosman, vice-président, Finances et Administration, et directeur financier, Société d'assurance-dépôts du Canada**

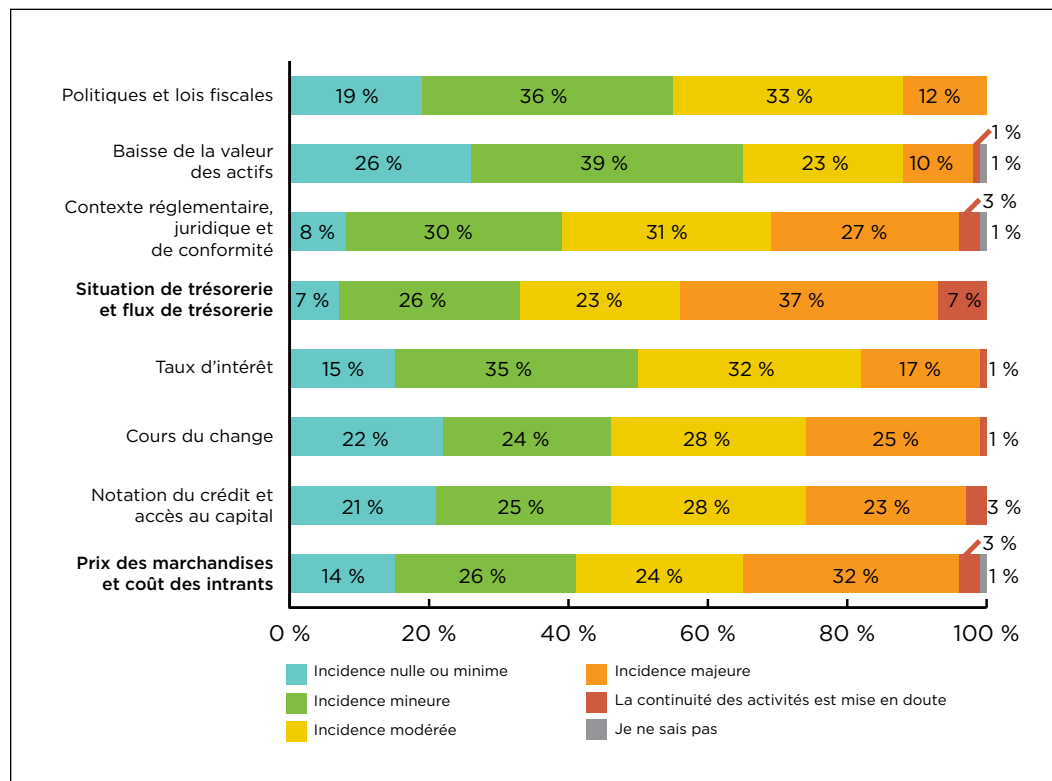
« Dans le secteur de l'alimentation, le risque numéro un est la salubrité des aliments. C'est la priorité absolue en matière de gestion active des risques, depuis les bureaux de la haute direction jusqu'à l'usine, et elle est la responsabilité de tous les membres de l'organisation. »

**Brian Fiedler, chef des finances, Give and Go Prepared Foods Corp.**

« Nos activités d'exploitation d'aéronefs sont en grande partie réglementées par Transports Canada. Nous devons nous assurer que nos avions sont bien entretenus et que tout fonctionne bien. »

**Marc Malouin, chef des finances, DAC Aviation International**

## Les risques financiers

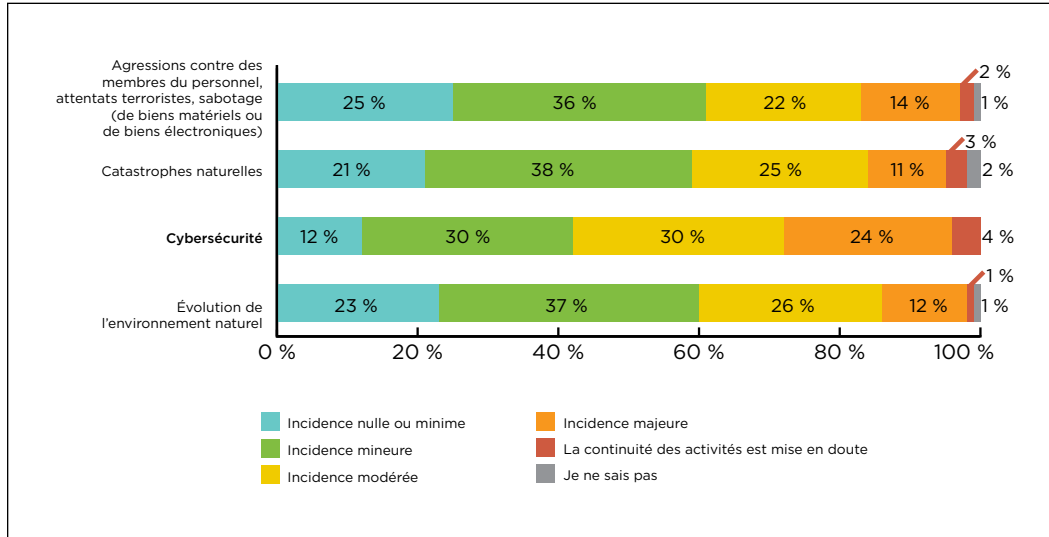


Les participants au sondage voient les risques financiers comme étant relativement peu importants. Les risques financiers qui présentent le risque le plus important pour leur organisation, c'est-à-dire qui ont une incidence majeure ou présentent une menace pour la continuité des activités, sont la situation de trésorerie et les flux de trésorerie (44 %), suivis des prix des marchandises et des coûts des intrants (35 %). Seulement 11 % des répondants considèrent la baisse de la valeur des actifs comme étant un risque important, tandis que 12 % d'entre eux considèrent que les politiques et les lois fiscales peuvent avoir une incidence majeure sur leur organisation ou mettre en doute la continuité de leurs activités.

Bien sûr, ces résultats peuvent être fortement influencés par le profil des répondants. La perspective pourrait être très différente si le sondage était mené auprès d'organisations exerçant des activités importantes dans des environnements politiques moins stables, qui pourraient être assujetties à un contrôle du capital, à des mesures d'expropriation ou de nationalisation des activités, à des structures juridiques ou de réglementation incertaines, etc.

## Les risques externes

Les risques externes sont définis comme des risques liés à des facteurs indépendants de la volonté de l'organisation. Le risque externe considéré comme étant le plus important est le risque lié à la cybersécurité; en effet, 28 % des répondants considèrent qu'il a une incidence majeure ou pose une menace pour la continuité de leurs activités.



« Nous avons tous entendu parler de la gestion d'entreprise en nuage. À l'avenir, une part importante de nos activités consistera à assumer de plus en plus de responsabilités pour nos utilisateurs finaux, nos clients et leurs données. Et avec cela vient la responsabilité commerciale de ces entreprises, le risque d'atteinte à la réputation et ainsi de suite... »

**Xerxes Cooper, chef des finances, IBM Canada**

## Les risques non déterminés

On a demandé aux participants d'indiquer les risques importants pour leur organisation qui n'étaient pas mentionnés dans le sondage. Parmi les réponses significatives, notons la météo défavorable, la technologie et les données démographiques inquiétantes concernant la main-d'œuvre :

- « Notre entreprise construit des maisons. Les hivers plus longs feront du tort à notre secteur parce qu'il en coûtera plus cher pour faire des travaux à l'extérieur. Cela rallongera aussi le temps de construction des maisons et réduira le surplus de logements prévu. »
- « L'incapacité de procéder plus rapidement à tous les investissements liés aux TI est un risque pour notre organisation. Des changements majeurs dans les circuits de distribution et l'utilisation d'Internet chez nos concurrents peuvent modifier fondamentalement nos activités. »
- « Le départ simultané des membres de la génération du baby-boom a une incidence sur l'ensemble des compétences qui existent actuellement au sein de notre organisation ainsi que sur la planification de la relève. »

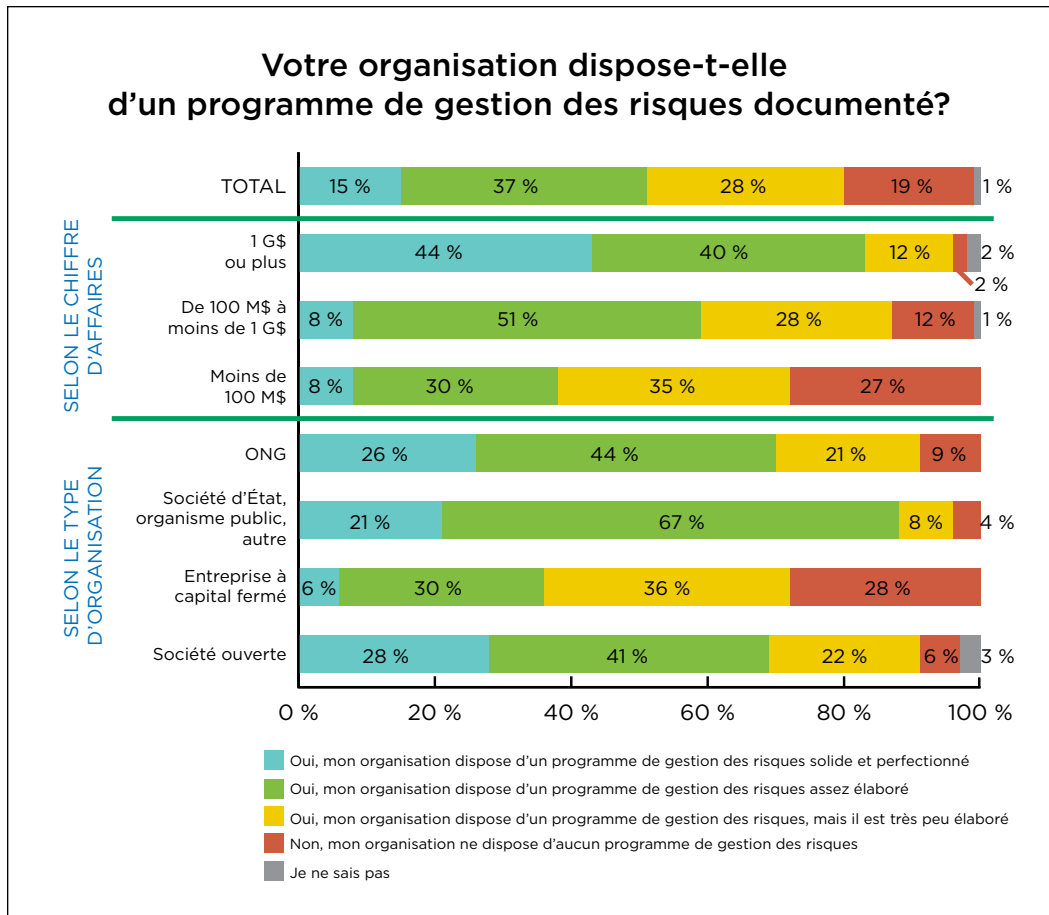
« S'il survient ce qu'on appelle un "cygne noir" ou un événement indépendant de votre volonté, il y a des chances qu'on vous le pardonne la première fois que cela se produit. Par contre, on ne vous pardonnera pas de réagir ou de répondre de manière inadéquate à cet événement. Peu importe la nature de la crise, ce qui importe, c'est de trouver une solution qui limite les conséquences pour votre clientèle et les autres parties prenantes et ensuite pour l'entreprise. »

**Kerry Reinke, vice-président, Gestion du risque d'entreprise, Gestion du risque du groupe, Financière Manuvie**

# Le programme de gestion des risques

L'Institute of Risk Management (IRM) définit ainsi la gestion des risques : processus systématique consistant à comprendre les risques, à les évaluer et à y répondre de façon à maximiser la probabilité que les objectifs soient atteints, et à veiller à ce que les organisations, les personnes et les collectivités soient durables. La gestion des risques table aussi sur les possibilités qu'apporte l'incertitude et permet aux organisations de prendre conscience de nouvelles occasions à saisir. Pour être efficace, la gestion des risques doit pour l'essentiel reposer sur une compréhension éclairée des risques pertinents, une évaluation de leur priorité relative et une démarche rigoureuse de suivi et de contrôle des risques. Compte tenu de cette définition, votre organisation dispose-t-elle d'un programme de gestion des risques documenté?





« Nous évaluons le profil de risque de notre entreprise au moins une fois par trimestre. Cependant, l'évaluation plus utile et plus approfondie des activités qui permet de déterminer si les risques cadrent avec l'appétence au risque est plus valable si elle est intégrée à la planification d'entreprise. Si elle est faite séparément, elle perd beaucoup de sa valeur. »

**Kerry Reinke, vice-président, Gestion du risque d'entreprise, Gestion du risque du groupe, Financière Manuvie**

Lorsqu'il s'agit de gérer activement les risques, 80 % des organisations se sont dotées d'un programme à cette fin, qu'il soit solide et perfectionné (15 %), assez élaboré (37 %) ou très peu élaboré (28 %). Les organisations ayant un chiffre d'affaires élevé sont plus susceptibles d'avoir un programme solide et perfectionné (44 %), tout comme les sociétés ouvertes (28 %).

Les pourcentages des organisations qui ont mis en œuvre un cadre de gestion des risques sont similaires : 16 % d'entre elles avaient pleinement mis en œuvre un tel cadre, alors que 54 % d'entre elles avaient partiellement mis en œuvre un cadre de gestion des risques. Plus du quart, soit 28 %, des répondants n'avaient mis en œuvre aucun cadre de gestion des risques.

Parmi les 61 % de répondants dont l'organisation a mis en œuvre un cadre de gestion des risques, moins de la moitié ont adopté le cadre intégré de gestion du risque d'entreprise du COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission); le deuxième cadre de gestion choisi par les répondants est celui établi selon la norme ISO 31000. Il est intéressant de noter que de nombreux répondants ont dit avoir mis en œuvre un « autre » type de cadre de gestion des risques, comme celui élaboré par le Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF) à l'intention des institutions financières; de plus, bon nombre de répondants ont mis en œuvre un cadre élaboré en interne, parfois avec l'aide de l'organisation mère.

## Quel cadre de gestion des risques votre organisation a-t-elle adopté?

Aucun cadre n'a été adopté	39 %
Cadre intégré de gestion du risque d'entreprise du COSO (COSO Enterprise Risk Management - Integrated Framework)	28 %
Autre (veuillez préciser) :	19 %
Norme ISO 31000 <i>Management du risque - Principes et lignes directrices</i>	8 %
Modèle de GRE de Standard & Poor's	3 %
Cadre de référence de la gestion des risques de la Federation of European Risk Management Association (FERMA)	1 %
Code de bonne pratique pour la gestion du risque BS 31100 (Code of Practice for Risk Management)	1 %
Modèle de capacité axé sur la gouvernance, la gestion des risques et la conformité (GRC Capability Model) présenté dans le <i>Red Book 2.0</i> de l'OCEG	0 %
Total	100 %

Selon notre interprétation des résultats du sondage, il y a un lien étroit entre l'existence d'un programme de gestion des risques documenté et l'application ou la mise en œuvre d'un cadre de gestion des risques.

« Nous avons documenté les risques pour notre division affaires et notre division de gros. Pour ce qui est de la division consommateurs, le processus est informel, mais nous en sommes conscients et nous gérons ces risques sur une base individuelle. »

**Lenny Eichler, chef des finances, Distributel**

« Nous avons mis en œuvre un processus de gestion des risques documenté et nous avons embauché un chef de la gestion des risques il y a environ un an et demi. Selon l'analyse comparative que nous avons effectuée à ce moment-là, ce sont des mesures que peu d'administrations municipales ont prises; la gestion des risques ne s'est pas faite jusqu'à maintenant dans le cadre d'un processus formel. Nous nous attendons donc à ce qu'il y ait du changement à cet égard dans l'ensemble du pays. »

**Patrice Impey, chef des finances, Ville de Vancouver**

« Nous n'avons pas de processus officiel documenté. Notre société est une entreprise à capital fermé, mais cela ne signifie pas que nous n'appliquons pas les mêmes procédures que les autres entreprises. La différence, c'est que nous ne consacrons pas autant de ressources à la documentation du processus. »

**John Forester, chef des finances, DBG Canada Ltd.**

« Nous avons travaillé avec une organisation de petite taille qui a effectué une évaluation de ses risques à l'échelle de l'organisation. Elle a ensuite élaboré un programme de gestion du risque d'entreprise. C'était très instructif parce que l'organisation a découvert qu'elle exécutait bien certaines tâches, quoique de manière informelle. Et puis, le fait de suivre un processus formel et d'impliquer les employés de différentes divisions et exerçant différentes fonctions lui a ouvert les yeux. Il en est résulté que l'organisation a adopté une méthode de gestion des risques beaucoup plus complète que celle qu'elle appliquait auparavant. »

**Karen Horcher, consultante, Hedge Rho Management Inc.**

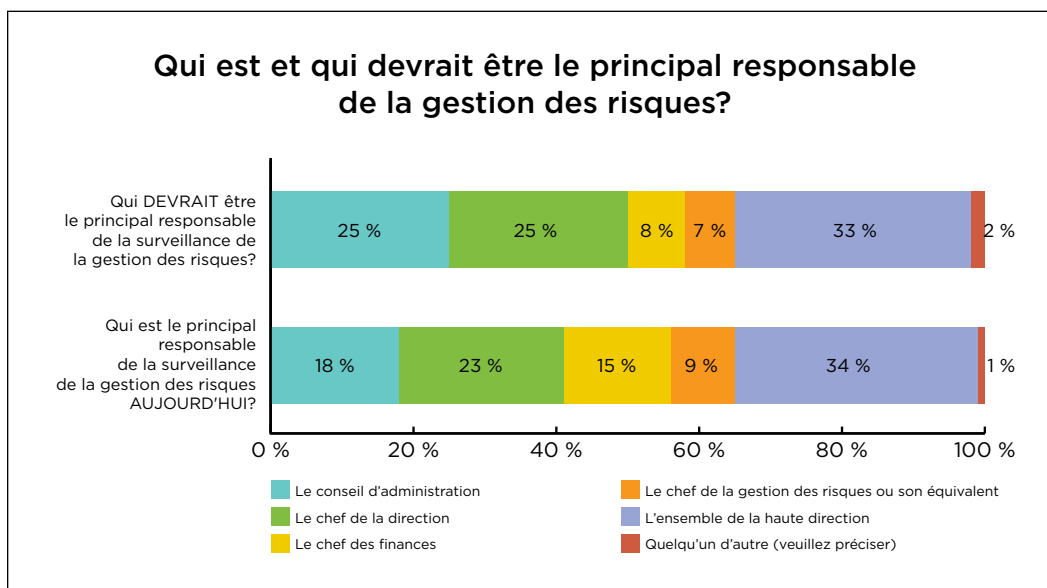
L'existence d'un chef de la gestion des risques ou d'une personne exerçant une fonction équivalente à temps plein ou à temps partiel est liée au type d'organisation et à la taille de celle-ci. Globalement, 61 % des répondants ont affirmé que personne n'exerce cette fonction au sein de leur organisation et ce pourcentage passe à 75 % pour les organisations comptant moins de 100 salariés. Il y a un contraste frappant entre ces chiffres et ceux des organisations dont le chiffre d'affaires est de 1 milliard de dollars ou plus : chez ces dernières, seules 27 % n'ont pas de chef de la gestion des risques, tandis que 44 % d'entre elles comptent au moins une personne qui se consacre entièrement à cette fonction.

Dans les organisations qui ont un chef de la gestion des risques, cette personne relève du chef de la direction dans un peu moins de la moitié des cas (47 %). Lorsque le chef de la gestion des risques ne relève pas du chef de la direction, il relève généralement du chef des finances (21 %) ou directement du conseil d'administration (18 %).

### Qui est et qui devrait être le principal responsable de la gestion des risques?

Plus du tiers, soit 34 %, des répondants croient que la responsabilité de la surveillance de la gestion des risques revient à la haute direction en tant que groupe, tandis que 23 % pensent que cette responsabilité incombe au chef de la direction, 18 %, au conseil d'administration, et 15 %, au chef des finances.

Les réponses concernant la personne qui devrait être responsable de la gestion des risques sont semblables : 33 % des répondants croient que ce devrait être la haute direction, 25 %, le conseil d'administration, 25 %, le chef de la direction et 8 %, le chef des finances. Les différences les plus importantes relevées entre la situation actuelle et la situation souhaitable concernent une diminution du rôle du chef des finances (de 15 % à 8 %) et une augmentation correspondante du rôle du conseil d'administration (soit de 18 % à 25 %).



« Je pense que le chef des finances est la personne la mieux équipée et la plus professionnelle pour gérer et surveiller les risques. »  
**Ross Corcoran, chef des finances, groupe Bantam Restaurants**

« Notre entreprise a plusieurs conseils d'administration parce qu'elle est propriétaire d'autres entreprises et participe à des coentreprises qui ont leur propre conseil d'administration. À mon avis, il devrait y avoir des structures de surveillance distinctes qui s'harmonisent avec la surveillance de l'entreprise dans son ensemble. La surveillance des risques n'est qu'une autre fonction de gestion de l'entreprise, alors on devrait adopter la même approche de gestion pour tout ce qui a trait aux risques. C'est ce que nous faisons : certains conseils d'administration s'occupent des risques qui touchent leurs unités et la surveillance exercée est de haut niveau lorsqu'on passe aux niveaux hiérarchiques supérieurs afin d'éviter les activités redondantes. »

***Cadre supérieur financier***

# Conclusion

Aujourd'hui, la plupart des entreprises évoluent et se développent dans un environnement où les risques se multiplient. L'éventail des risques, que ceux-ci soient importants ou non, susceptibles ou non de se matérialiser, connus ou inconnus, s'accroît et prend de l'importance. Les organisations jugent nécessaire ou sont tenues de dévoiler publiquement les atteintes à la protection des données, les cyberattaques et des défauts imprévus de leur fonctionnement ou de leur exploitation qui étaient auparavant décrits simplement comme des « mauvaises surprises ».

Les organisations canadiennes ont encore du travail à faire pour apprendre à reconnaître et à gérer les risques. Bien que la plupart des organisations se préoccupent des risques, un nombre important d'entre elles, soit une sur cinq, continuent d'exercer leurs activités sans avoir mis en place un quelconque programme de gestion des risques.

Cela ne surprend peut-être pas, mais les programmes de gestion du risque d'entreprise robustes et institutionnalisés sont plus courants chez les grandes sociétés ouvertes; en effet, près de la moitié de ces sociétés disposent d'un tel programme. Les pourcentages diminuent pour les entreprises de plus petite taille et les entreprises à capital fermé. Les résultats de notre sondage ont révélé des pourcentages similaires pour ce qui est de la mise en œuvre d'un cadre de gestion des risques : 16 % des répondants ont pleinement mis en œuvre et 54 % ont partiellement mis en œuvre un tel cadre. Plus du quart, soit 28 %, des répondants n'ont pas mis en œuvre un cadre de gestion des risques.

Les résultats du sondage semblent indiquer qu'il reste du travail à faire pour augmenter la responsabilité de la surveillance et de la gestion du risque d'entreprise aux niveaux hiérarchiques et chez les individus pertinents au sein des organisations, que ce soit le conseil d'administration, le chef de la direction, le chef des finances ou, le nouveau venu au sein de la haute direction, le chef de la gestion des risques. Des travaux de recherche américains tirés du rapport

intitulé *2015 Report on the Current State of Enterprise Risk Oversight: Update on Trends and Opportunities*<sup>3</sup> viennent étayer cette position. Ils révèlent que les exigences en matière de surveillance des risques par le conseil d'administration et la haute direction continuent d'augmenter.

La gestion du risque d'entreprise est encore une nouveauté pour les organisations de taille moyenne. Bien que la gestion du risque d'entreprise s'inscrive dans un processus informel ou spécial dans les petites organisations, les grandes organisations, tant les entreprises à capital fermé que les organismes publics et les sociétés d'État, l'ont déjà intégrée dans leur stratégie et leurs initiatives.

Ce qui devient maintenant pratique courante chez les grandes organisations en matière de pratiques et de normes de gestion des risques s'étendra sans doute aux entreprises à capital fermé de plus petite taille et aux organismes sans but lucratif lorsqu'ils chercheront à imiter leurs pairs de plus grande taille.

« Beaucoup d'entreprises ont tendance à se concentrer sur le caractère officiel de leur cadre de gestion des risques. Je trouve que cela peut parfois donner un faux sentiment de sécurité. Vous pouvez avoir un excellent cadre de gestion des risques et des procédures documentées, mais si vous n'avez pas un climat ouvert et transparent dans lequel les gens se sentent à l'aise de confronter les idées, et un mécanisme de communication qui leur facilite la tâche, ces processus officiels ne seront tout simplement pas aussi efficaces. Souvent, le conseil d'administration se contentera de regarder les cadres et les processus officiels de l'organisation et d'admirer les belles matrices et les cartes colorées des points chauds. Il devrait plutôt chercher à savoir quelle est véritablement la culture de l'entreprise en ce qui a trait à l'ouverture et la transparence et de quelle manière la gestion des risques s'inscrit dans le plan stratégique global de l'entreprise. »

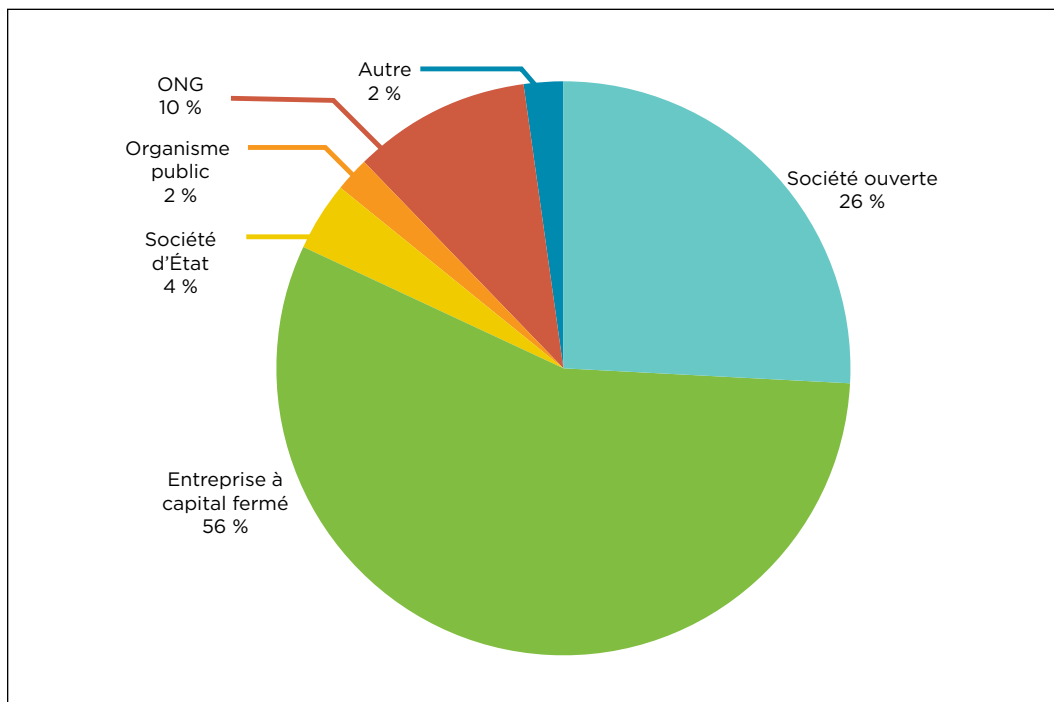
**Michael Kobrin, président, Michael Kobrin Consulting**

3 *2015 Report on the Current State of Enterprise Risk Oversight: Update on Trends and Opportunities*, extrait du document suivant le 24 juin 2015 : [www.aicpa.org/interestareas/businessindustryandgovernment/resources/erm/downloadabledocuments/aicpa\\_erm\\_research\\_study\\_2015.pdf](http://www.aicpa.org/interestareas/businessindustryandgovernment/resources/erm/downloadabledocuments/aicpa_erm_research_study_2015.pdf).

## ANNEXE A

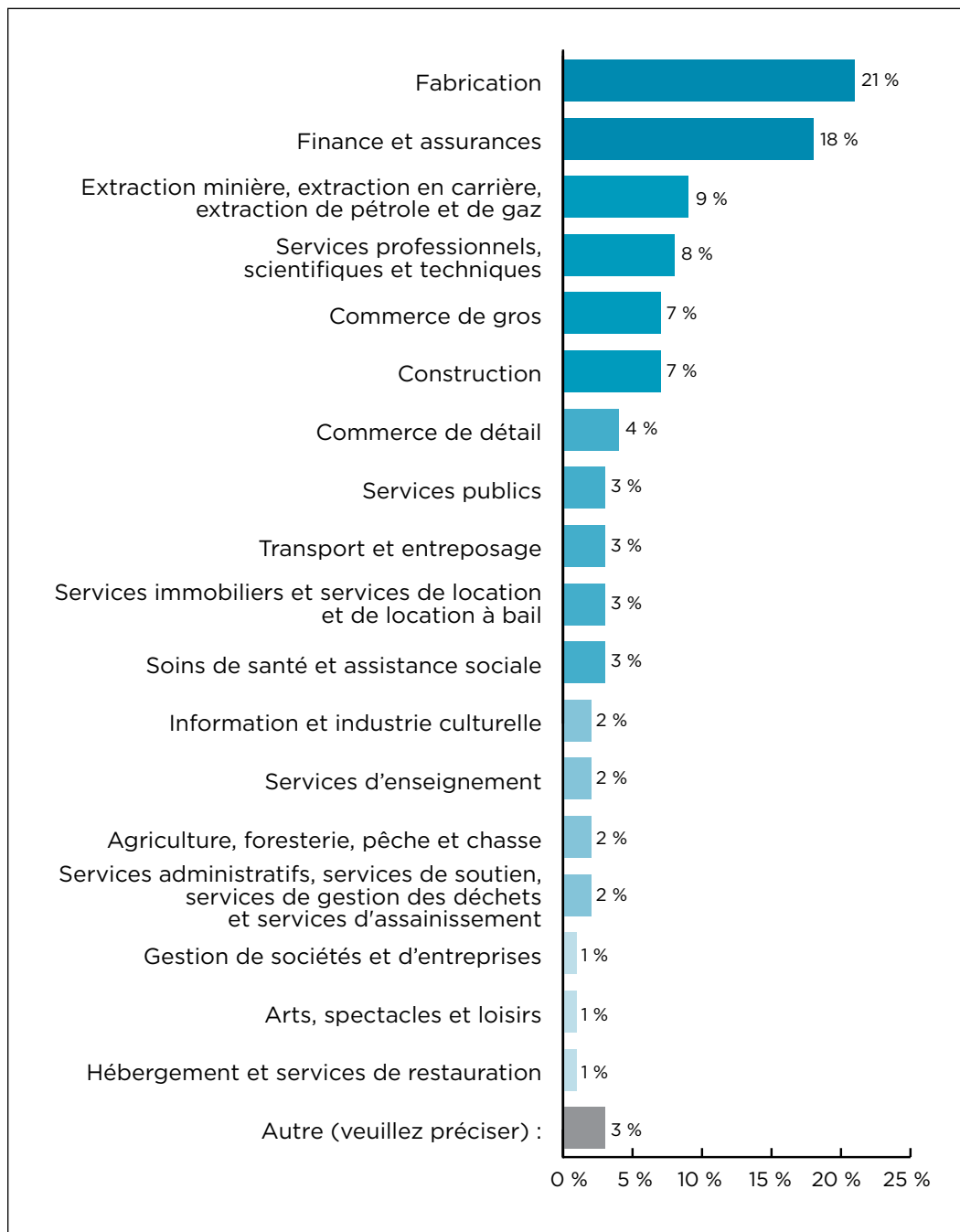
# Profil des répondants

### Type d'organisation

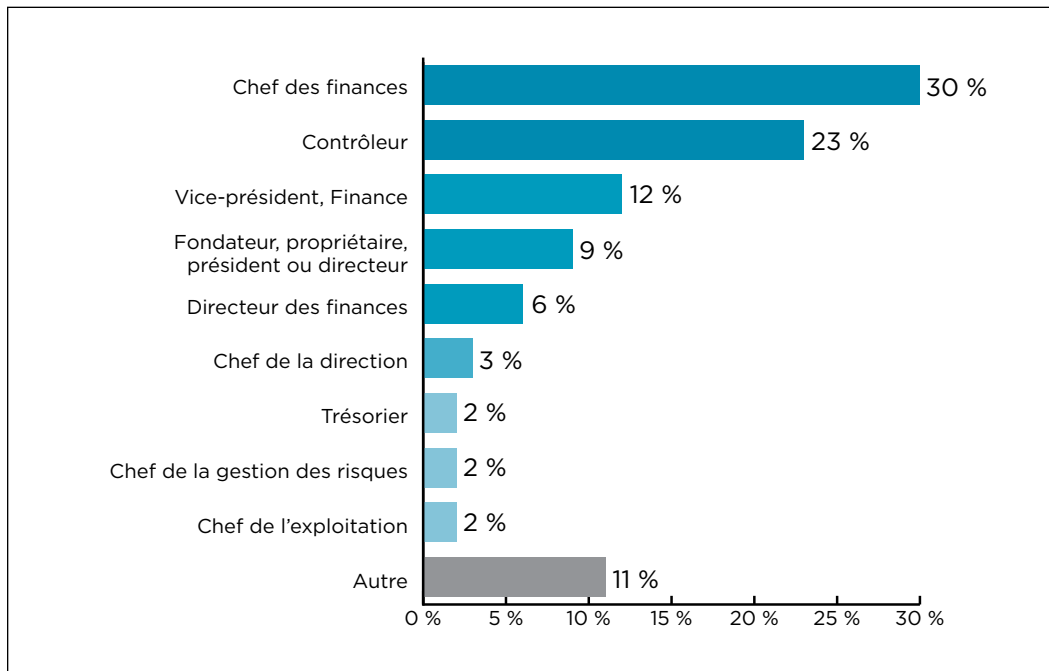




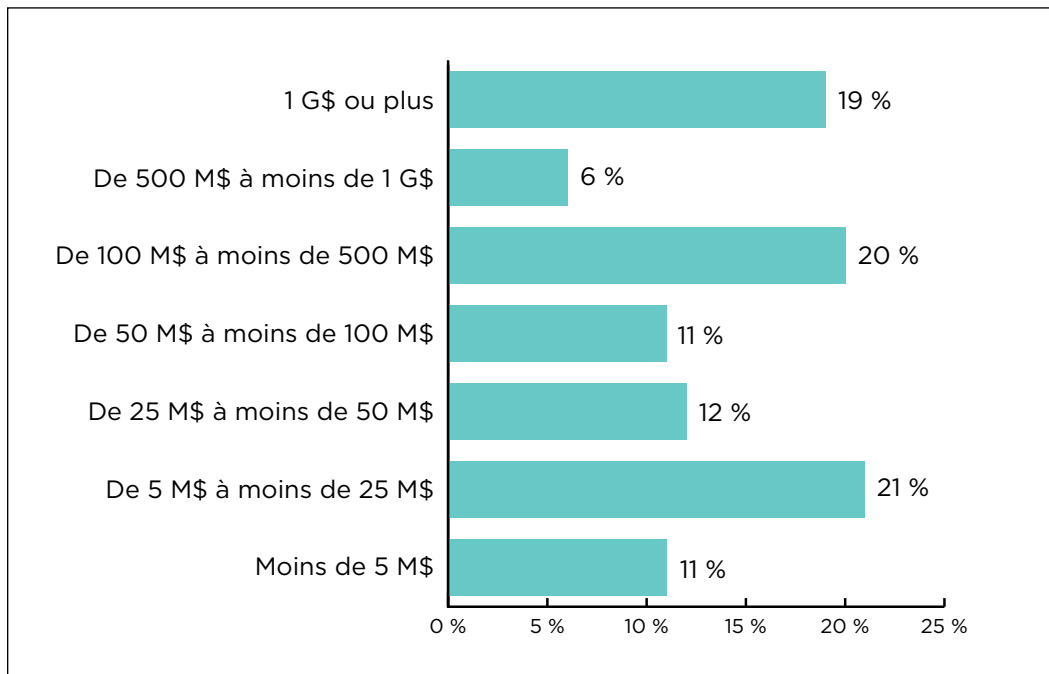
## Activité principale



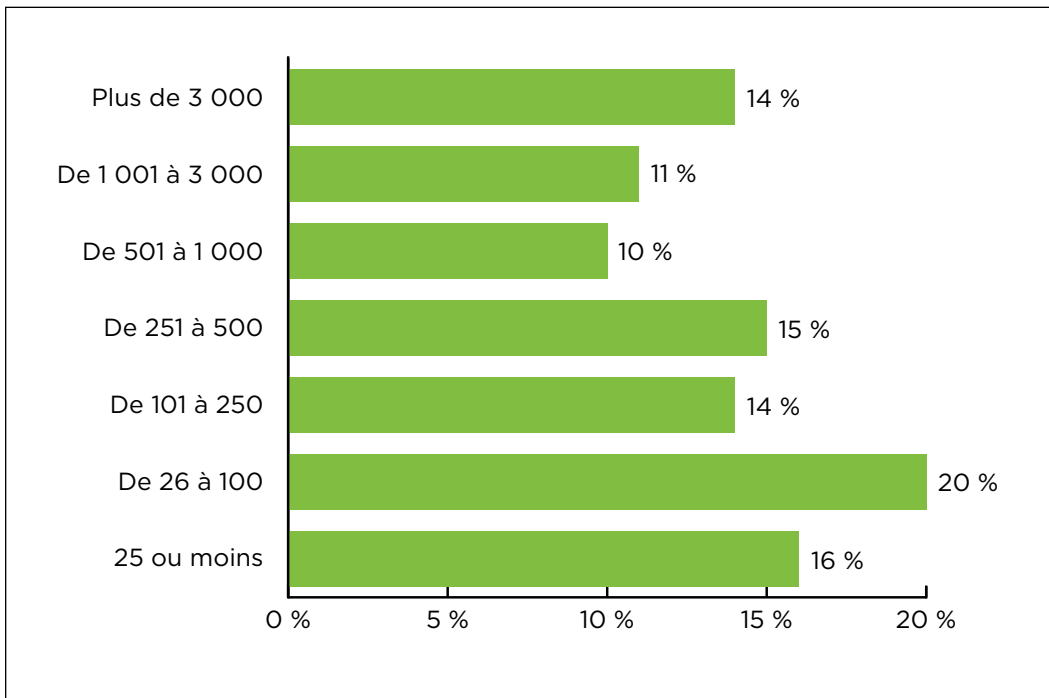
## Titre du poste



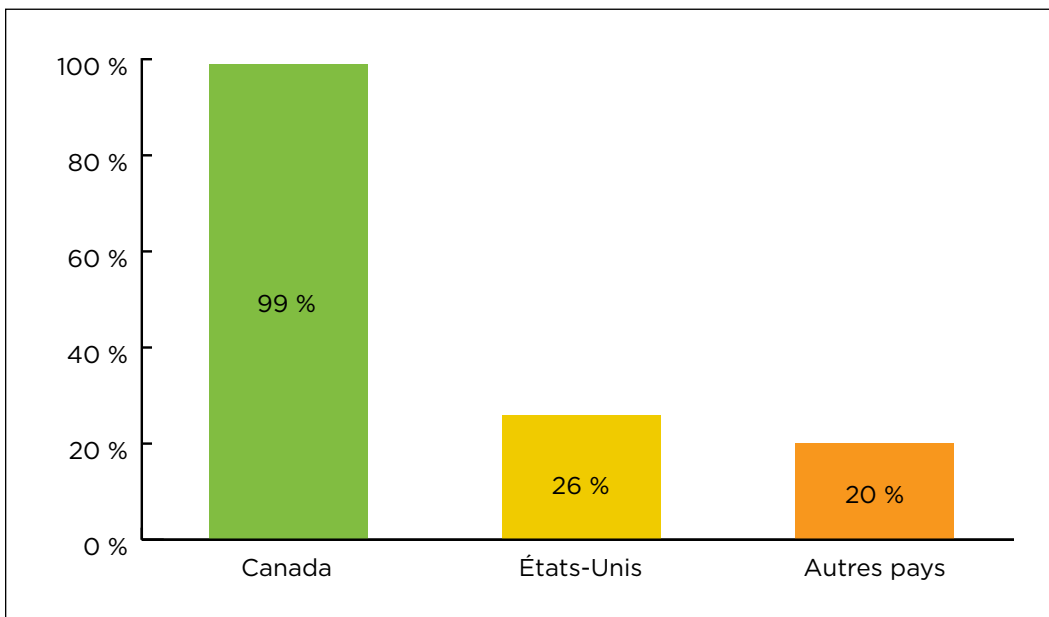
## Chiffre d'affaires annuel



### Nombre de salariés



### Lieu de résidence des salariés – par région géographique [Sélectionnez toutes les régions qui s’appliquent.]



## ANNEXE B

# Participants au forum

- Président du forum :** Victor Wells, président du conseil, Fondation de recherche des dirigeants financiers du Canada (FRDFC)
- Animateurs :** Laura Pacheco, vice-présidente, Recherche, DFI Canada  
Robert Torok, associé et cofondateur, BetterVu
- Vancouver :** Karen Horcher, consultante, Hedge Rho Management Inc.  
Patrice Impey, chef des finances, Ville de Vancouver  
Robert McFarlane, administrateur de sociétés et ancien vice-président directeur et chef des finances, TELUS  
Jeff Shickele, vice-président, Comptabilité, Amacon
- Toronto :** Xerxes K. Cooper, chef des finances, IBM Canada  
Dean Cosman, vice-président, Finances et Administration, et directeur financier, Société d'assurance-dépôts du Canada  
Brian Fiedler, chef des finances, Give and Go Prepared Foods Corp.  
John Forester, chef des finances, DBG Canada Ltd.  
Hubert Huang, vice-président, Gestion des risques, Brookfield Asset Management  
Michael Kobrin, président, Michael Kobrin Consulting  
Kerry Reinke, vice-président, Gestion du risque d'entreprise, Gestion du risque du groupe, Financière Manuvie

**Montréal :** Ross Corcoran, chef des finances, groupe Bantam Restaurants  
Lenny Eichler, chef des finances, Distributel  
Marc Malouin, chef des finances, DAC Aviation International

**Winnipeg :** Bev Davies, vice-présidente, Gestion du risque d'entreprise, Groupe Investors Inc.

### Observateurs :

**Vancouver :** David Chiang, directeur principal, Services aux membres, CPA Colombie-Britannique  
Michael Conway, président et chef de la direction, DFI Canada  
Jan Sampson, vice-présidente directrice, Mobilisation des membres, CPA Colombie-Britannique  
Todd Scaletta, directeur, Recherche, orientation et soutien, CPA Canada

**Toronto :** Gord Beal, vice-président, Recherche, orientation et soutien, CPA Canada  
Laura Bobak, directrice, Recherche et communications, DFI Canada  
Gigi Dawe, directrice de projets, Recherche, orientation et soutien, CPA Canada  
Carol Raven, directrice de projets, Recherche, orientation et soutien, CPA Canada  
Paul Brent, rédacteur, DFI Canada

Nous tenons à remercier les participants à notre sondage et à notre table ronde, qui ont consacré un temps précieux à ces recherches.

## À propos de CPA Canada

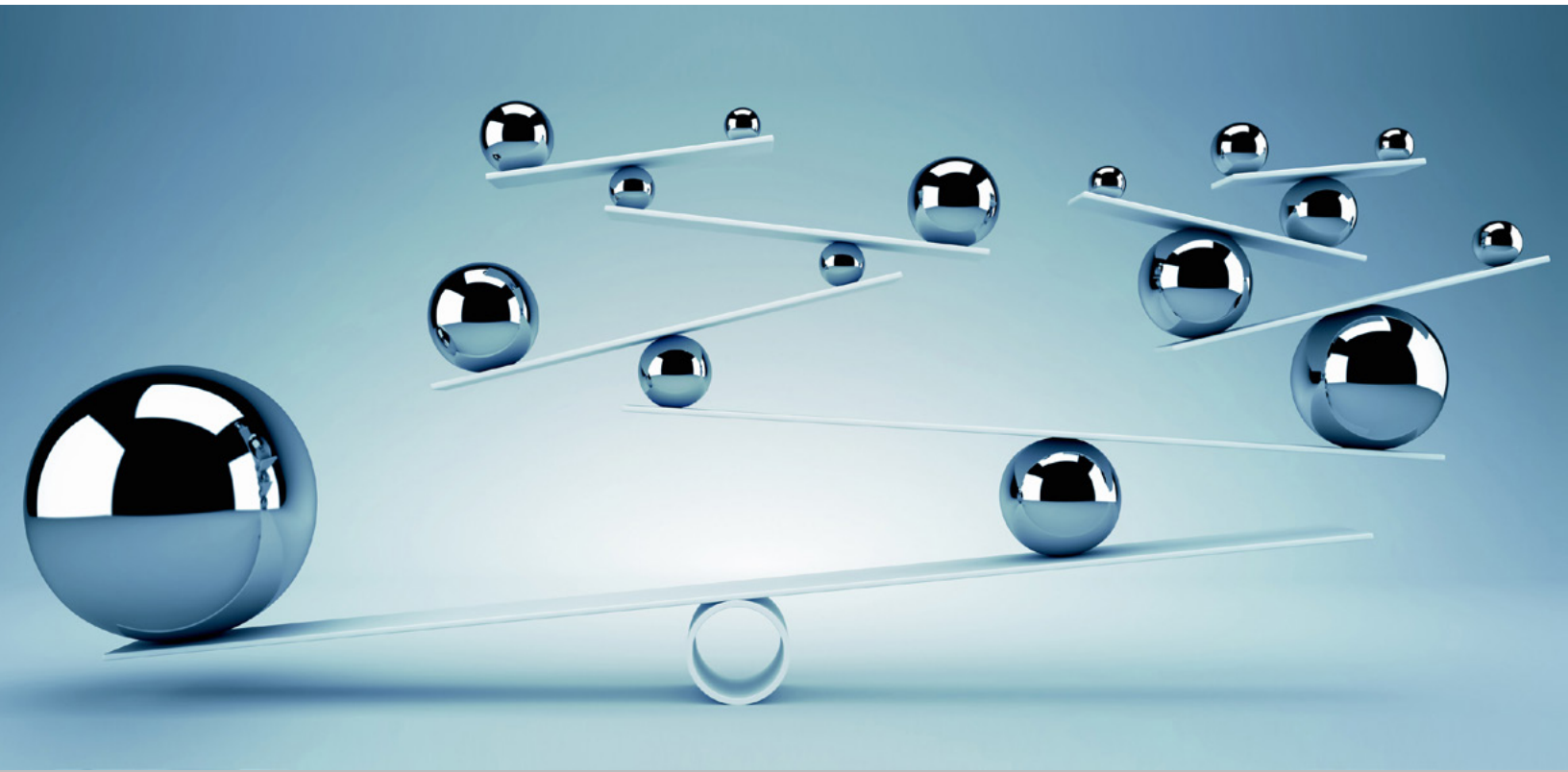
Le nouveau titre canadien de comptable professionnel agréé (CPA) a maintenant été adopté par l'ensemble de la profession comptable canadienne, par suite de l'unification des trois titres comptables d'origine (CA, CGA et CMA). Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada) est l'organisation nationale de la profession. Forte de plus de 200 000 membres au Canada et à l'étranger, CPA Canada est l'une des plus importantes organisations comptables au monde. Les CPA sont reconnus pour leur expertise financière et fiscale, leur capacité de réflexion stratégique, leur compréhension des affaires, leurs compétences en gestion et leur leadership. CPA Canada mène des recherches sur des sujets d'actualité dans le domaine des affaires et soutient l'établissement de normes de comptabilité et de normes d'audit et de certification pour les secteurs privé et public ainsi que pour les organismes sans but lucratif. CPA Canada publie également des indications et des documents phares sur un large éventail de questions techniques ainsi que des textes sur des sujets d'intérêt pour la profession comptable, et élabore des programmes de formation et d'agrément. [www.cpacanada.ca](http://www.cpacanada.ca)

## À propos de Dirigeants financiers internationaux du Canada (DFI Canada)

Dirigeants financiers internationaux du Canada (Financial Executives International Canada—FEI Canada) est une association professionnelle intersectorielle de cadres supérieurs en finances. Composée de 11 sections régionales et forte de 1 600 membres à l'échelle du pays, DFI Canada offre à ses adhérents un leadership intellectuel, des services de représentation et de nombreuses occasions de perfectionnement professionnel, notamment grâce à ses cours à l'intention des dirigeants, offerts dans le cadre du programme **CFO Leadership Beyond Finance**. L'association comprend des chefs des finances, des directeurs de comités d'audit et des dirigeants des fonctions finance, contrôle, trésorerie et fiscalité, qui représentent un grand nombre de sociétés de premier plan, parmi les plus influentes au Canada. On peut trouver de plus amples informations à l'adresse [www.feicanada.org](http://www.feicanada.org). Suivez [@FEICanada](https://twitter.com/FEICanada) sur Twitter.

## À propos de la Fondation de recherche des dirigeants financiers du Canada (FRDFC)

La Fondation de recherche des dirigeants financiers du Canada (FRDFC) est l'institut de recherche sans but lucratif de DFI Canada. La Fondation a pour mission de faire progresser la profession de gestionnaire financier et d'améliorer les pratiques dans ce domaine grâce à la recherche. Elle entreprend des projets de recherche objectifs visant à aider les dirigeants financiers canadiens à favoriser l'efficacité en entreprise. On peut trouver de plus amples informations à l'adresse [www.feicanada.org](http://www.feicanada.org).





**CPA**

COMPTABLES  
PROFESSIONNELS  
AGRÉÉS  
CANADA

277, RUE WELLINGTON OUEST  
TORONTO (ONTARIO) CANADA M5V 3H2  
TÉL. 416 977.3222 TÉLÉC. 416 977.8585  
[WWW.CPACANADA.CA](http://WWW.CPACANADA.CA)