

20 Questions

que les administrateurs devraient poser
sur les risques

Hugh Lindsay, FCA, PAA



L'Institut Canadien
des Comptables Agréés

Comment utiliser le présent cahier

Chaque cahier de la série «20 Questions» se veut une introduction concise et accessible à un sujet d'intérêt pour les administrateurs. L'utilisation de questions tient compte du rôle de surveillance des administrateurs, qui comprend le fait de poser à la direction — et de se poser à eux-mêmes — des questions pénétrantes.

L'ensemble des questions ne constitue pas une «liste de contrôle» exhaustive, mais bien un moyen de fournir un éclairage et de stimuler les discussions sur des sujets importants. Dans certains cas, les conseils préféreront ne pas poser les questions directement, mais ils pourront juger utile de demander à la direction de préparer des séances d'information sur les éléments qui y sont soulevés.

Les commentaires d'accompagnement fournissent aux administrateurs des assises pour évaluer de façon éclairée les réponses qu'ils obtiennent et pour approfondir le questionnement au besoin. Les commentaires résument les considérations actuelles sur les problèmes et les pratiques d'organisations prééminentes. Ils ne constituent pas nécessairement la meilleure solution pour chaque organisation.

Ainsi, bien que les questions s'appliquent à toutes les organisations, les réponses varieront selon la taille, la complexité et le degré d'évolution de chaque organisation.

20 Questions

que les administrateurs devraient poser
sur les risques

CATALOGAGE AVANT PUBLICATION DE LA BIBLIOTHÈQUE NATIONALE DU CANADA

Lindsay, Hugh

20 questions que les administrateurs devraient poser sur les risques / rédaction, Hugh Lindsay.

Traduction de : 20 questions directors should ask about risk.

ISBN 1-55385-038-6

I. Gestion du risque. I Institut Canadien des Comptables Agréés

II. Titre. III. Titre : Vingt questions que les administrateurs devraient poser sur les risques.

HD61.L56314 2003

658.15'5

C2003-900649-2

TOUS DROITS RÉSERVÉS © 2003

L'Institut Canadien des Comptables Agréés

277, rue Wellington Ouest

Toronto (Ontario)

M5V 3H2

Disponible en anglais

Imprimé au Canada

Préface

Le Conseil sur la gestion des risques et la gouvernance de l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) a élaboré le présent cahier d'information afin d'aider les membres des conseils d'administration dans le cadre de leur mandat de surveillance des risques. Le document vise principalement à aider les administrateurs eux-mêmes, mais les conseils souhaiteront peut-être s'y reporter à des fins d'orientation et de discussion.

Le fait de poser des questions pénétrantes aux membres de la direction pour s'assurer que les risques sont pleinement pris en compte dans le cadre des processus de planification stratégique et d'établissement des plans d'affaires fait partie du rôle de surveillance de l'administrateur. Le présent cahier d'information comprend des suggestions de questions que les administrateurs peuvent adresser au chef de la direction, aux cadres dirigeants et aux conseillers professionnels, et qu'ils peuvent se poser à eux-mêmes. Chaque question est accompagnée de brèves explications contextuelles et de quelques pratiques recommandées. Nous espérons que ce document sera utile aux administrateurs et aux chefs de la direction aux fins de l'évaluation de leur démarche actuelle en matière de gestion des risques et, au besoin, de son amélioration.

Le présent cahier fait partie de la série de publications intitulée «20 Questions» publiée par l'ICCA à l'intention des administrateurs. Il comporte des renvois à d'autres documents qui traitent plus en détail de certains sujets particuliers.

Le Conseil exprime sa gratitude aux membres du Groupe consultatif des administrateurs et du Groupe consultatif sur la gestion des risques pour leurs conseils précieux, à Hugh Lindsay, qui a rédigé le présent cahier sous leur direction, ainsi qu'aux permanents de l'ICCA qui ont contribué au projet.

Frank Barr, FCA

Président, Conseil sur la gestion des risques et la gouvernance

Conseil sur la gestion des risques et la gouvernance

Frank Barr, FCA, président
Michel Doyon, CA
Parveen Gupta, Ph.D.
Fred Jaakson, CA
Colin Lipson, CA
Mary Jane Loustel, CA
Keith Robson

Groupe consultatif des administrateurs

Giles Meikle, FCA, président
James Baillie
Purdy Crawford
Robin Korthals
Patrick O'Callaghan
Guylaine Saucier, FCA

Groupe consultatif sur la gestion des risques

John Fraser, CA
James Goodfellow, FCA
Jason Toledano, CA

Permanents de l'ICCA

William Swirsky, FCA, vice-président, Développement des connaissances
Cairine Wilson, vice-présidente, Services aux membres
Gregory Shields, CA, directeur, Nouveaux services de certification
Vivienne Livick-Chan, FCA, directrice de projets, Gestion des risques et gouvernance
Gigi Dawe, directrice de projets, Gestion des risques et gouvernance

Selon les lignes directrices de la Bourse de Toronto, les conseils doivent assumer la responsabilité «d'adopter un processus de planification stratégique et d'approuver, au moins une fois par année, un plan stratégique qui tient compte, notamment, des opportunités et risques de l'entreprise».



Les administrateurs et le risque

Entre autres responsabilités qui leur incombent, les conseils d'administration sont de plus en plus tenus de participer à l'élaboration de l'orientation stratégique de leur organisation, d'approuver celle-ci, et de s'assurer que les procédés et les contrôles appropriés sont en place aux fins de l'identification, de la gestion et du suivi des risques qui découlent de la stratégie commerciale de l'organisation. Le Comité mixte sur la gouvernance d'entreprise a décrit le rôle du conseil comme suit dans son rapport final intitulé *Au delà de la conformité, la gouvernance* :

La participation du conseil à la planification stratégique et à la surveillance des risques doit se fonder sur la prémisse que le rôle des administrateurs n'est pas de gérer la société, mais de surveiller la direction et de lui faire rendre des comptes. Lorsque la démarcation est claire et que les rôles sont respectés, un conseil efficace contribue à l'élaboration de l'orientation stratégique et approuve le plan stratégique. Il surveille les procédés instaurés par la direction pour identifier les opportunités et les risques. Il considère les types et l'ampleur des risques que la société peut supporter. Il assure la surveillance des systèmes et procédés de la direction pour la gestion de tout l'éventail des risques et des opportunités. Et surtout, sur une base continue, il examine avec la direction comment l'environnement stratégique évolue, quels risques et opportunités majeurs se font jour, comment ils sont gérés et, le cas échéant, de quelle façon il faudrait modifier l'orientation stratégique.

Il n'existe pas de méthode unique qui convienne à tous les conseils d'administration et à toutes les sociétés. Selon nous, c'est la responsabilité commune du «leader indépendant» et du chef de la direction de trouver des moyens de faire participer le conseil aux processus de planification stratégique et de gestion du risque qui soient constructifs et adaptés à la situation particulière de la société.

La théorie et la pratique de la gestion des risques connaissent une évolution considérable depuis les dernières années. L'un des changements les plus importants est l'élaboration, par les grandes organisations, d'une approche coordonnée ou intégrée de la gestion des risques, souvent appelée «gestion du risque d'entreprise» (en anglais, *Enterprise Risk Management* [ERM]). Le fondement de l'ERM est que chaque partie d'une organisation est responsable de gérer les risques dans son propre secteur d'activité au moyen des procédés et des indications fournis par un coordonnateur central de la gestion des risques. Certaines grandes organisations nomment un chef de la gestion des risques ou un autre cadre supérieur. D'autres organisations disposent de comités de gestion des risques ou d'autres mécanismes de coordination. Le document de l'ICCA *Managing Risk in the New Economy* fournit une description détaillée du processus de gestion du risque d'entreprise (ERM).

Les questions que les administrateurs devraient poser sur les risques

La présente section comprend les 20 questions que les membres des conseils peuvent poser pour évaluer l'efficacité avec laquelle ils s'acquittent de leurs responsabilités de surveillance de la planification stratégique et des risques.

Les questions se divisent en quatre groupes. Les trois premiers groupes ont trait à l'organisation dans son ensemble et les administrateurs pourront juger utile de les utiliser dans le cadre de discussions avec le chef de la direction et d'autres membres de l'équipe de la haute direction. Ces questions peuvent également servir de fondement à des présentations à l'intention du conseil. De façon générale, les groupes de questions correspondent aux éléments d'un processus de gestion intégrée des risques, à savoir :

- la planification stratégique et le risque, soit l'identification, l'analyse et l'appréciation des risques et des opportunités d'affaires;
- les procédés de gestion des risques, soit la conception et la mise en œuvre de stratégies de gestion des risques d'entreprise;
- le suivi et l'information sur les risques, soit la mise en œuvre de processus de suivi et de communication des risques d'entreprise.

Les questions du quatrième groupe, à savoir l'efficacité du conseil, s'adressent principalement au conseil lui-même et conviendront davantage aux discussions entre les administrateurs.

Le fait de poser des questions ne constitue que la première étape. Les administrateurs doivent avoir la conviction que les réponses qu'ils obtiennent sont appropriées et que les risques sont adéquatement identifiés et gérés. Ils portent une grande attention aux informations qu'ils obtiennent de la direction et analysent ensuite ce qu'ils ont appris au regard de leurs propres observations, de leur expérience, de leurs connaissances générales et de leur bon sens. Ils tiennent également compte de leurs «convictions profondes», c'est-à-dire l'intuition fondée sur l'expérience qui les avertit que quelque chose ne tourne pas rond. L'intuition ne peut suffire à elle seule à remettre en cause les réponses obtenues, mais elle est utile lorsqu'elle attire l'attention des gens et les incite à poser des questions plus pénétrantes.

La gestion des risques peut constituer un processus complexe, mais les notions de base en sont très simples. En matière de stratégie de gestion des risques, il n'existe en fait que les quatre possibilités suivantes :

- éviter le risque en choisissant de ne pas entreprendre certains types d'activités;
- transférer le risque à des tiers au moyen d'assurances, d'opérations de couverture, de contrats d'impartition, etc.;
- atténuer le risque au moyen de mesures de contrôle préventif et de détection;
- accepter le risque, en reconnaissant que les avantages de le faire l'emportent sur les coûts de son transfert ou de son atténuation.

Les membres de conseils trouveront utile de garder ces éléments en tête lorsqu'ils posent les questions et évaluent les réponses obtenues.

Les 20 questions contenues dans le présent cahier visent à aider les conseils à travailler de concert avec la haute direction à la mise au point de moyens pratiques pour surveiller et évaluer les procédés d'identification et de gestion des risques de l'organisation. Chaque question s'accompagne de brèves explications contextuelles sur les raisons qui justifient la question et sur les objectifs de gestion des risques qui s'y rattachent. À la suite des explications figurent diverses «pratiques recommandées» qui sont fondées sur l'application actuelle de l'approche de «gestion du risque d'entreprise» dans des sociétés prééminentes. Ces pratiques ne reflètent pas nécessairement la pratique courante ou la bonne solution pour chaque organisation. Elles constituent plutôt des indications pour aider les conseils à orienter et à focaliser leurs discussions avec le chef de la direction et l'équipe de direction. Ce qu'il faut se demander n'est pas «Suivons-nous ces pratiques?», mais bien «Nos pratiques nous permettent-elles d'atteindre les mêmes objectifs de gestion des risques?».

La planification stratégique et le risque

Les conseils sont responsables de l'approbation de l'orientation stratégique globale de leur société. Dans le cadre du processus de planification, ils doivent comprendre clairement la stratégie commerciale de la société, ses facteurs clés de succès et les risques d'entreprise qui s'y rattachent.

Les conseils efficaces participent activement, avec le chef de la direction et la haute direction, à l'établissement de l'orientation stratégique globale de leur société et à l'approbation de son plan stratégique. Ils surveillent les procédés et les contrôles instaurés par la direction pour identifier et gérer les risques d'entreprise. Ils examinent activement l'incidence potentielle de ces risques sur l'atteinte des objectifs stratégiques de la société. Puis, à la suite d'une appréciation attentive des opportunités et des risques, le conseil détermine la nature et l'ampleur des risques d'entreprise que la société peut supporter.

«Il n'est jamais trop tard pour
devenir ce que nous
aurions pu être.»

George Eliot

1. Comment intégrons-nous la gestion des risques dans l'orientation et le plan stratégiques de la société?

La stratégie d'une organisation vise l'optimisation de ses ressources physiques, financières, intellectuelles et technologiques en vue de l'obtention et du maintien d'un avantage concurrentiel sur le marché. La mise en œuvre d'un plan stratégique comprend souvent le lancement d'initiatives en vue de tirer parti d'opportunités d'affaires nouvelles et rentables, l'abandon de celles qui ne sont pas rentables et le renforcement des autres activités d'exploitation. La gestion des risques connexes suppose l'examen de la viabilité financière des initiatives et des investissements nouveaux, et l'évaluation des incidences des opportunités internes et externes qui s'offrent à l'organisation dans son ensemble ainsi que des menaces auxquelles elle est exposée.

Voir également
20 Questions
que les
administrateurs
devraient poser
sur la stratégie

Pratiques recommandées :

Le conseil contribue à l'élaboration de l'orientation stratégique et approuve le plan stratégique grâce à une compréhension approfondie des risques d'entreprise pouvant avoir une incidence sur l'atteinte des objectifs stratégiques.

Le processus de planification stratégique prend en compte les capacités fondamentales de l'organisation, ses buts et objectifs, ses forces, ses faiblesses, les opportunités qui s'offrent à elle et les menaces auxquelles elle est exposée. Il prend également en compte les prévisions et les hypothèses établies par l'équipe de direction.

Les activités de gestion des risques sont intégrées à l'élaboration et à la mise en œuvre du plan stratégique de l'organisation.

Les principales cibles de performance sont fondées sur un examen actif des compromis entre les risques et les avantages.

Les plans stratégiques et les plans d'exploitation ne sont pas uniquement fondés sur des scénarios de réussite, mais comprennent également un examen actif d'un éventail de scénarios englobant la pire situation.

2. Quels sont nos risques d'entreprise principaux?

La plupart des organisations font face à un certain nombre de «risques d'entreprise principaux» qui peuvent menacer leur succès, leur survie et leur stratégie. Il est important que les administrateurs connaissent et comprennent ces grands risques et que la direction informe régulièrement le conseil à leur sujet. Les exemples de ce type de risques comprennent les variations des prix mondiaux de l'or, du pétrole ou d'autres marchandises, la sécurité des produits de consommation, l'intégrité des barrages, des centrales nucléaires et des autres grandes structures.

La compétence du personnel constitue un facteur important du succès d'une organisation ou, selon le cas, un risque potentiel. Les bonnes personnes, dotées des ressources appropriées, sont plus susceptibles d'obtenir des résultats positifs qu'une équipe dont les membres manquent de talent ou de moyens.

Pratiques recommandées :

Le conseil s'assure que la direction dispose d'un processus structuré d'identification, de suivi et de gestion des risques d'entreprise de l'organisation, ainsi que de communication régulière d'information à l'intention du conseil.

La planification stratégique comprend l'examen d'un éventail de scénarios (y compris le pire) prévoyant des variations de prix, des événements catastrophiques et les autres risques d'entreprise principaux.

Voir également
20 Questions
que les
administrateurs
devraient poser
sur la
rémunération
des cadres

3. Prenons-nous le bon niveau de risque?

La prise de risques est étroitement liée aux valeurs d'une organisation et aux attentes de ses propriétaires ou de ses parties prenantes clés. Il est important que le conseil et la direction aient une compréhension commune de leurs niveaux de tolérance au risque et qu'ils fondent ceux-ci sur la volonté et la capacité de l'organisation de prendre des risques. Le conseil et la direction doivent viser un équilibre approprié entre la «protection de la valeur» et la «création de valeur» lorsqu'ils s'entendent sur les niveaux généraux de tolérance au risque de l'organisation.

Il existe une prise de risque continue qui va de l'accomplissement de tâches quotidiennes routinières telles que l'octroi de crédit, la présentation d'offres en vue de l'obtention de contrats, la prise de décisions de placement, etc., à la réalisation de nouveaux investissements et d'initiatives d'envergure qui modifient l'orientation stratégique de l'organisation. Le conseil doit avoir la conviction que l'organisation dispose de procédés pour assurer que toutes les décisions associées aux risques sont prises de façon appropriée. Le conseil doit toutefois participer directement aux prises de décisions importantes et s'assurer que les risques qui y sont associés reçoivent l'attention qu'ils méritent.

Les organisations qui ont une grande volonté de prendre des risques recherchent des opportunités qui peuvent se révéler très rentables ou, au contraire, ne pas permettre de récupérer l'investissement. Les secteurs des biotechnologies et de la prospection de gisements de minéraux, ainsi que d'autres secteurs qui nécessitent des investissements sans garantie de rendement sont des secteurs où l'on choisit légitimement d'assumer un risque élevé. D'autres organisations ont une volonté moins grande de prendre des risques et accordent plus de valeur à la préservation du capital et à une croissance plus graduelle.

La capacité de prendre des risques est également liée à la situation financière de l'organisation et à l'ampleur des investissements associés aux initiatives proposées. Il se peut très bien qu'une société à fort levier financier qui dispose d'un fonds de roulement limité et qui adopte une stratégie de croissance excède sa capacité d'assumer des risques. En pareils cas, il convient de réexaminer l'orientation stratégique de la société et de l'adapter à la réalité, du moins à court terme. Par contre, une société qui finance sa croissance au moyen des fonds générés par ses activités d'exploitation peut disposer d'une plus grande capacité d'assumer les risques que comporte sa stratégie de croissance. Les organisations qui ont du succès comprennent la notion de tolérance au risque et prennent des risques de façon intelligente.

Pratiques recommandées :

Dans le cadre du processus de planification stratégique, l'organisation prend en compte sa volonté et sa capacité de prendre des risques et utilise des techniques telles que l'analyse du risque et l'analyse de sensibilité pour déterminer son exposition au risque.

Lorsque cela est rentable, on minimise l'incidence de chaque risque au moyen de techniques particulières de gestion des risques telles que la prise d'assurances ou la réalisation d'opérations de couverture, qui contrent le facteur temps et le facteur amplification.

Pour tous les grands types de risques, des procédés clairement définis sont en place pour établir, approuver et communiquer les niveaux de tolérance au risque, et en effectuer le suivi, et pour assurer que les stratégies d'entreprise y correspondent.

Les niveaux de tolérance au risque font l'objet d'examen et d'ajustements réguliers en fonction des conditions externes qui prévalent ainsi que de la capacité financière et des objectifs courants de l'organisation.

Des processus sont en place pour assurer que les membres de l'organisation travaillent dans les limites des niveaux de tolérance au risque approuvés par le conseil.

4. Dans quelle mesure notre processus d'identification, d'appréciation et de gestion des risques d'entreprise est-il efficace?

Les conseils n'ont pas à bien connaître chacun des nombreux risques particuliers auxquels l'organisation fait face, mais ils doivent s'assurer que celle-ci dispose de procédés détaillés et efficaces de gestion des risques.

Voir également
*Managing Risk
in the New
Economy*

L'identification, l'appréciation et la gestion des risques auxquels une organisation fait face peuvent constituer une tâche complexe et exigeante. Il existe toutefois un certain nombre de techniques et de lignes directrices qui peuvent permettre d'épargner du temps et qui peuvent contribuer à l'identification, à l'appréciation et à la gestion des risques d'entreprise.

Les objectifs d'identification, d'appréciation et de gestion des risques sont valables pour toutes les organisations. Les procédés et les pratiques qu'elles adoptent dépendent toutefois de la taille, de la nature et de la complexité de chaque organisation. Les recommandations suivantes reflètent les pratiques les plus actuelles dans des sociétés prééminentes, en particulier des institutions financières et des services publics. Les autres organisations peuvent les adapter à leur propre situation.

Pratiques recommandées :

Le conseil s'assure que l'organisation possède :

- un processus bien défini de classement des risques, qui couvre les risques stratégiques, les risques opérationnels et ceux qui sont liés à l'information d'entreprise, tant financière que non financière. Le cadre de classement est élaboré de façon suffisamment détaillée pour permettre à la direction de l'utiliser comme fondement pour établir et maintenir les politiques et les procédés de gestion des risques;
- un cadre bien défini de gestion des risques qui permet d'identifier clairement les facteurs de risque principaux qui touchent les secteurs, les objectifs, les processus et les activités particuliers de l'organisation.

5. Les membres de notre organisation ont-ils une compréhension commune du terme «risque»?

Lorsqu'il n'est pas défini, le terme «risque» peut revêtir différentes significations pour différentes personnes. Par exemple, traditionnellement, on définissait un «risque» comme un danger ou une menace particulière, et la «gestion des risques» signifiait prendre des assurances et d'autres mesures de protection contre les pertes financières. Aujourd'hui, les termes «risque» et «gestion des risques» en sont venus à couvrir tous les aspects des affaires et recouvrent à la fois les opportunités et les menaces.

Voici des exemples d'éléments de risque :

- les conditions du marché, les nouveaux concurrents, les contextes politiques et réglementaires;
- les processus opérationnels, la technologie, les ressources humaines, les pertes d'exploitation, les questions environnementales, les crises;
- la qualité des produits et services, les actes illégaux ou contraires à l'éthique;
- l'image de marque;
- l'intégrité des états financiers trimestriels et annuels, y compris le rapport de gestion;
- les éléments hors bilan, les titrisations, les instruments dérivés.

Peu importe la façon précise dont une organisation définit le risque, il est d'une importance cruciale que le conseil, la haute direction et les salariés de la société aient une compréhension commune de la signification du terme «risque» au regard de leurs responsabilités particulières.

Pratiques recommandées :

Les politiques et les procédures de l'organisation en matière de planification stratégique et de gestion des risques comprennent des définitions et un classement des risques. Ces définitions et ce classement des risques sont communiqués, avec un niveau de détail approprié, à tous les membres de l'organisation.

Les procédés de gestion des risques

La mise en œuvre réussie des plans stratégiques des entreprises fait appel à des processus et à des procédures qui guident le travail d'établissement des plans d'affaires effectué par les dirigeants ainsi que les actions de chaque salarié. Elle requiert également l'existence d'une orientation, et de processus de coordination et de communication.

6. Comment nous assurons-nous que la gestion des risques fait partie intégrante de la planification et des activités quotidiennes de chaque unité d'exploitation?

Pour assurer une performance soutenue, les organisations doivent fournir des orientations claires en matière de gestion des risques. La prise en compte des risques devrait constituer un aspect habituel des activités quotidiennes plutôt qu'un élément dont les salariés doivent se préoccuper de façon distincte.

Pratiques recommandées :

Un ensemble complet et bien structuré de politiques (comprenant des seuils de niveaux de risque acceptables) et de programmes de gestion des risques est en place, ainsi que des processus d'approbation appropriés et des examens réguliers visant à assurer une pertinence continue.

Les dirigeants des unités d'exploitation intègrent les activités de gestion des risques dans les stratégies d'affaires et dans le processus de planification de l'unité d'exploitation ou de la fonction qui aboutit à la production du budget.

Les plans d'affaires, à tous les niveaux de l'organisation, indiquent les risques et les opportunités d'affaires, et intègrent le niveau approprié de ressources pour gérer les risques.

7. Comment nous assurons-nous que les attentes du conseil en matière de gestion des risques sont communiquées aux employés de la société et que ceux-ci y répondent?

Les stratégies sont plus susceptibles de réussir lorsque chaque membre de l'organisation en est informé et sait comment contribuer à leur réalisation. Les conseils devraient s'assurer que des processus sont en place pour communiquer un message uniforme.

Pratiques recommandées :

L'organisation dispose d'un programme de communications et de formation en matière de risque, qui favorise la sensibilisation aux risques et une culture de conscience du risque, et qui fournit des indications quant aux politiques et procédures qui concernent chaque salarié.

La sensibilisation aux risques et la culture de conscience du risque font l'objet d'un suivi régulier dans les unités d'exploitation et les fonctions au moyen de techniques telles que des examens internes, des ateliers sur l'autoévaluation des risques et des contrôles, et des sondages auprès des salariés.

8. Comment nous assurons-nous que nos dirigeants et nos salariés agissent dans les meilleurs intérêts de l'organisation?

Il incombe au chef de la direction de s'assurer que la conduite des cadres dirigeants et des autres salariés est appropriée et qu'elle peut résister à une surveillance étroite du public. Le défi consiste à agir de manière éthique tout en s'efforçant d'atteindre les objectifs d'optimisation de la valeur et les cibles de performance. Cela exige que les personnes concernées aient une compréhension commune de ce que signifie «agir dans les meilleurs intérêts de l'organisation». Cela signifie également que les salariés sont rémunérés et récompensés pour les actions qui sont avantageuses pour l'organisation et pour ses parties prenantes.

Pratiques recommandées :

L'organisation dispose d'un code de conduite écrit, qu'elle examine chaque année, et exige des employés clés qu'ils signent une déclaration annuelle de conformité. Le chef de la direction surveille les actions des cadres dirigeants et prend des mesures en cas de violation du code de conduite.

Les systèmes de rémunération et de gratification de la société reconnaissent explicitement les actions positives des cadres dirigeants en vue d'atteindre les cibles de gestion des risques d'entreprise principaux, et leurs succès à cet égard. Les systèmes tiennent également compte des situations d'incapacité à gérer effectivement les risques et prévoient des mesures pour y réagir.

Voir également
20 Questions que
les
administrateurs
devraient poser
sur la
rémunération
des cadres

Les dirigeants de l'organisation «donnent le ton» en matière de gestion des risques et font preuve de leadership en étant des exemples à suivre pour les autres.

9. Comment la gestion des risques est-elle coordonnée dans l'ensemble de l'organisation?

Chaque unité d'exploitation d'une organisation joue un rôle dans la gestion des risques. Dans la plupart des cas, les cadres et le personnel sont responsables de la gestion des risques qui sont directement rattachés à leurs activités quotidiennes. Il peut également y avoir des spécialistes qui s'occupent d'aspects particuliers du risque, tels que les questions liées aux assurances, au crédit et à l'environnement. Le chef de la direction doit s'assurer que toutes les activités de gestion des risques font l'objet d'une coordination et qu'aucun risque important n'est négligé.

Pratiques recommandées :

Les processus de planification stratégique et opérationnelle de l'organisation assurent la coordination des procédés de gestion des risques dont sont responsables les cadres hiérarchiques et les services spécialisés dans le traitement de risques particuliers.

Les grandes organisations nomment parfois un chef de la gestion des risques ou un autre cadre qui relève du conseil d'administration par l'entremise du chef de la direction, et qui est chargé de coordonner la gestion des risques dans l'ensemble de l'organisation.

Le suivi et l'information sur les risques

Le rôle de surveillance du conseil comprend des examens de l'information régulière et ponctuelle portant sur la performance de l'organisation et des risques susceptibles d'avoir une incidence sur l'atteinte de ses objectifs stratégiques et d'affaires.

10. Comment nous assurons-nous que l'organisation exerce ses activités conformément au plan d'affaires et à l'intérieur des seuils de tolérance au risque appropriés?

Le suivi de la performance en fonction de cibles clés constitue une pratique d'affaires essentielle. Les conseils doivent avoir l'assurance que les dirigeants, à tous les niveaux, effectuent ce suivi, et ils doivent comprendre, de façon générale, les procédures qui sont en place à cet effet. Cela signifie que l'organisation dispose de mécanismes appropriés pour s'assurer d'atteindre ses objectifs d'affaires et les cibles connexes sans prendre de risques injustifiés.

Pratiques recommandées :

Les systèmes d'information de l'organisation intègrent des rapports sur les cibles de performance clés ainsi que sur les facteurs de risque connexes.

Les cadres à tous les niveaux de l'organisation reçoivent des rapports de performance réguliers et fournissent des explications sur les écarts et les mesures correctives prévues.

11. Comment effectuons-nous le suivi et l'évaluation des changements de l'environnement externe et de leur incidence sur la stratégie et sur les pratiques de gestion des risques de l'organisation?

Les plans stratégiques intègrent des hypothèses sur les facteurs du monde extérieur qui sont susceptibles de changer à tout moment et d'avoir une incidence significative sur le plan d'affaires. Certains facteurs sont relativement faciles à surveiller : les taux de change, les prix des marchandises, les taux d'intérêt, etc. D'autres, tels que les tendances politiques, réglementaires et sociales, sont plus difficiles à quantifier et à évaluer.

Pratiques recommandées :

Des processus d'identification et de suivi des changements de l'environnement externe sont en place et ils comportent des mesures permettant de réagir de façon appropriée à ces changements.

La responsabilité de la collecte et du partage de l'information sur l'environnement externe est clairement attribuée.

Le conseil examine avec la direction la façon dont l'environnement stratégique évolue, les risques et opportunités d'affaires principaux qui surgissent, la façon dont ils sont gérés et, au besoin, les modifications de l'orientation stratégique qu'il conviendrait d'adopter.

12. Quelles informations au sujet des risques auxquels l'organisation fait face le conseil reçoit-il pour l'aider à s'acquitter de ses responsabilités de gestion et de gouvernance?

Le temps du conseil est limité et les ordres du jour ont tendance à être chargés, de sorte que l'information sur les risques devrait être ciblée et inscrite au calendrier de travail. La stratégie et les risques étant étroitement liés, le conseil devrait prévoir suffisamment de temps pour examiner toutes les questions rattachées aux risques et discuter de celles-ci.

Pratiques recommandées :

Dans le cadre de la planification des ordres du jour du conseil, on prévoit des séances d'information régulières à l'intention des administrateurs ou de comités désignés, sur les éléments suivants :

- les événements et tendances qui ont une incidence sur les plans stratégiques, les risques d'entreprise principaux ou la validité des hypothèses sous-jacentes. Le matériel d'information devrait comprendre les résultats d'analyses de sensibilité montrant la fourchette des résultats financiers et autres probables. Le conseil peut ainsi exercer une surveillance sur l'ajustement des plans afin de tirer parti des opportunités et des risques nouveaux ou de leur transformation;
- les risques opérationnels particuliers — au moyen de présentations faites par les cadres responsables de fonctions clés telles que les finances, la vérification interne, les ressources

humaines, la santé et la sécurité, le crédit, les services juridiques, la production, la recherche et le développement, et la protection de l'environnement;

- l'état de préparation aux situations d'urgence prévisibles telles que le décès subit ou l'incapacité du chef de la direction, un gros incendie, le rappel d'un nombre important de produits, la défaillance d'un équipement, les catastrophes naturelles et le terrorisme.

La direction informe promptement le conseil des éléments suivants :

- les incidents qui ont des répercussions financières importantes ou qui risquent de nuire à la réputation de l'organisation, par exemple parce qu'ils peuvent être la cause de blessures ou de décès. De tels incidents peuvent être abordés dans le cadre d'une conférence téléphonique faite en temps opportun et faire l'objet d'un suivi lors de la prochaine réunion ordinaire du conseil, au même titre que les mesures prises, les leçons tirées et l'évaluation de la valeur perdue;
- les manquements graves au code de conduite.

Lorsque le conseil est appelé à approuver une proposition ou une mesure précise, il reçoit les informations nécessaires pour disposer d'une vue d'ensemble équilibrée et de renseignements sur :

- les opportunités et les risques potentiels en cause;
- les options écartées et la proposition soumise;
- le scénario de la pire situation;
- les appréhensions et incertitudes de la direction ainsi que ses attentes optimistes.

13. Comment savons-nous que l'information qu'obtient le conseil sur la gestion des risques est exacte et fiable?

Les membres du conseil dépendent de la direction pour une grande partie de l'information qu'ils reçoivent au sujet des risques et ils doivent avoir l'assurance que cette information est complète et exacte. Ils obtiennent généralement cette assurance à la fois au moyen de rapports officiels et d'occasions de rencontrer et d'écouter un certain nombre de personnes-ressources en plus du chef de la direction. Quelle que soit la source d'information, les membres du conseil devraient faire preuve d'un scepticisme sain et se demander si l'information qu'ils obtiennent est cohérente et «sonne juste».

Pratiques recommandées :

Le conseil obtient des informations auprès d'un échantillon de sources fiables et bien informées en plus du chef de la direction, telles que les cadres de direction et les directeurs financiers, les vérificateurs internes et externes et des conseillers externes.

Le conseil exige périodiquement un examen officiel et un rapport, par une source objective et indépendante qui ne fait pas partie de la haute direction (par exemple, le vérificateur interne, le vérificateur externe, un consultant, etc.), sur l'efficacité du processus de gestion des risques.

14. Comment décidons-nous des informations sur les risques qui devraient être publiées?

Les conseils sont chargés de la surveillance de l'information publiée par leur organisation et ils doivent connaître toutes les exigences légales qui s'appliquent au contenu et à l'approbation des rapports annuels et autres rapports. Les exigences concernant l'information sur le risque et les contrôles à inclure dans les rapports annuels et les autres communications externes dépendent de la législation en constante évolution.

Voir également
20 Questions
que les
administrateurs
devraient poser
sur le rapport
de gestion

Pratiques recommandées :

Outre un compte rendu sur les risques d'entreprise principaux dans le rapport de gestion («MD&A»), le rapport annuel comprend une déclaration portant sur les pratiques de gouvernance, qui décrit le rôle de gouvernance du conseil en matière de stratégie et de risque.

Le conseil obtient des informations en temps opportun pour confirmer que les informations rendues publiques satisfont aux obligations d'information en vigueur.

15. Comment tirons-nous parti de l'apprentissage organisationnel qui découle du programme et des activités de gestion des risques?

Les organisations qui analysent leur réaction face aux situations de crise, aux problèmes et aux réussites sont davantage en mesure de bénéficier de leur expérience lorsqu'elles tirent parti des opportunités qu'elles identifient.

Pratiques recommandées :

Le conseil s'assure que :

- la direction examine promptement les leçons les plus importantes tirées de chaque événement, fait inattendu ou catastrophe d'importance, ainsi que la façon dont elle a réagi à ces constatations;
- la direction dispose d'un processus d'examen de la réaction de l'organisation face aux situations de crise et prend des mesures pour améliorer la gestion de situations similaires dans l'avenir;
- la direction a mis en place des processus efficaces de transmission des connaissances afin que les constatations et leçons importantes (tant négatives que positives) puissent être transmises rapidement et efficacement dans l'ensemble de l'organisation.

L'efficacité du conseil

Le conseil devrait prendre le temps de définir son rôle en matière de gestion des risques. Il devrait s'assurer qu'il est organisé de façon à pouvoir s'acquitter de ses responsabilités consistant à s'assurer que les politiques et les programmes de gestion des risques de la société contribuent à la création de valeur durable pour les propriétaires et les autres parties prenantes.

16. Quelles sont nos priorités, en tant que conseil, en matière de surveillance de la gestion des risques?

Le conseil doit décider de la meilleure utilisation possible de son temps limité pour effectuer la surveillance des risques.

Pratiques recommandées :

Le conseil établit ses priorités et détermine l'étendue, le niveau et le calendrier de son engagement en matière de gestion des risques. Cette décision peut prendre en compte les éléments suivants :

- la nature et la situation de l'organisation, soit le secteur d'activité dans lequel elle œuvre, sa durée d'existence, etc.;
- le niveau de confiance du conseil envers le chef de la direction;

- le degré et le rythme de changement dans le secteur d'activité, et d'autres éléments du monde extérieur;
- la mesure dans laquelle l'organisation doit modifier sa stratégie pour prévoir les opportunités et menaces extérieures et y réagir;
- l'efficacité des structures et processus que le conseil a mis en place pour s'acquitter de sa responsabilité de surveillance des opportunités et des risques.

17. Comment le conseil s'acquitte-t-il de sa responsabilité de surveillance des opportunités et des risques?

Lorsque cela est possible, tous les membres du conseil devraient participer à la surveillance des risques. Certains secteurs de la gestion des risques comportant des aspects techniques dont l'examen peut être complexe et exiger du temps, les conseils peuvent déléguer le détail de la surveillance de certains aspects des risques à un ou à plusieurs comités tels que le comité de vérification. Dans ces situations, le conseil doit s'assurer qu'il demeure pleinement informé des constatations des comités et qu'aucun aspect important des risques n'est négligé.

Pratiques recommandées :

Le conseil et ses comités disposent de politiques et de procédures écrites sur les questions de gouvernance rattachées aux risques.

Lorsque le conseil choisit de déléguer des responsabilités particulières rattachées aux risques à des comités sous son autorité, ceux-ci doivent faire rapport sur leurs activités à l'ensemble du conseil au moins une fois l'an.

18. Comment le conseil s'assure-t-il qu'au moins certains de ses membres possèdent les connaissances et l'expérience requises en matière de risque?

Les bourses de valeurs, les investisseurs institutionnels et les autres organismes de réglementation exigent de plus en plus que les conseils comptent des administrateurs qui comprennent les activités et les risques inhérents de leur organisation.

Pratiques recommandées :

Les pratiques du conseil en matière de nominations tiennent compte de la nécessité d'inclure des administrateurs qui connaissent bien un large éventail de risques, y compris les risques propres au secteur d'activité de l'organisation.

Le conseil prend des mesures pour accroître le niveau de conscience des administrateurs à l'égard des risques et la compréhension qu'ils en ont, notamment :

- l'organisation de séances de formation sur les questions et processus liés au risque;
- l'utilisation d'experts internes et externes pour le conseiller, ainsi que ses comités, sur des questions particulières liées au risque.

19. Comment contribuons-nous, en tant que conseil, à «donner le ton» pour renforcer les valeurs de l'organisation et promouvoir une culture de «conscience du risque»?

Les conseils efficaces jouent un rôle actif pour renforcer l'approche de l'organisation en matière de prise de risques et de gestion des risques. Ils le font en participant activement et prêchent par l'exemple.

Les défis les plus importants qui se posent pour élaborer une stratégie et identifier les risques sont le déni et le refus de concevoir l'impensable. La plupart des gens sont réticents à envisager la possibilité d'effondrements importants des marchés boursiers, de la perpétration de fraudes par des membres de la direction, d'une guerre ou d'actes terroristes. Les chefs de la direction sont souvent des personnes optimistes susceptibles de ne pas tenir compte du risque d'échec ou de perte. Les administrateurs peuvent contribuer aux discussions sur la stratégie et les risques en procédant à un examen objectif «sans concession».

Pratiques recommandées :

Le conseil joue un rôle actif dans les discussions sur la stratégie et le risque et pose des questions pénétrantes qui remettent en cause les hypothèses et qui sont axées sur les intérêts des propriétaires et des autres parties prenantes clés.

Les actions du conseil à l'égard des éléments mentionnés ci-dessous sont compatibles avec les objectifs établis de l'organisation, ses valeurs et sa tolérance au risque, et elles visent leur renforcement. Ces éléments sont :

- le choix du chef de la direction;
- le choix des administrateurs;
- le plan stratégique;
- le code de conduite;
- la rémunération des cadres;
- l'inclusion des questions rattachées à la gestion des risques dans les points régulièrement inscrits aux ordres du jour du conseil.

Voir également
20 Questions
que les
administrateurs
devraient poser
sur la
rémunération
des cadres

Le conseil examine et approuve les régimes de rémunération du chef de la direction et des cadres dirigeants.

20. Dans quelle mesure sommes-nous convaincus que le conseil fait ce qu'il doit faire en matière de surveillance des risques?

Une gestion efficace des risques permet l'intégration et la coordination des activités des gens dans l'ensemble de l'organisation grâce à la planification stratégique, à la culture organisationnelle, et à la mise en place de politiques et de procédures. La participation du conseil implique généralement un certain nombre de comités, de rapports, de présentations et de discussions, qui contribuent tous au processus global de surveillance des risques. Le conseil doit prendre le temps de s'assurer que tous les éléments sont coordonnés et que, pris ensemble, ils étayent la conclusion que le risque est adéquatement géré et que le conseil s'est acquitté de ses obligations de gérance.

Pratique recommandée :

Le conseil prévoit régulièrement du temps pour évaluer l'efficacité avec laquelle il s'acquitte de ses responsabilités de surveillance des risques et les mesures correctives à prendre au besoin.

Pour de plus amples informations

Publications de l'Institut Canadien des Comptables Agréés Série «20 Questions»

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la protection des renseignements personnels
20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la rémunération des cadres
20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la stratégie
20 Questions que les administrateurs devraient poser sur le rapport de gestion
20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les risques
20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les TI

Autres publications de l'ICCA sur la gouvernance, la stratégie et le risque

CA/CPA Performance View. Recommandations sur le contrôle, 1995.
Recommandations à l'intention des administrateurs - Processus de gouvernement d'entreprise liés au contrôle, 1995.
Mieux connaître le risque : choix, liens et compétences, 1998.
Recommandations à l'intention des administrateurs - Traitement du risque au conseil, avril 2000.
Managing Risk in the New Economy, 2000.
Les administrateurs et la gestion des crises, 2001.
Planification stratégique : ce que les conseils devraient attendre des directeurs financiers, 2003.

Conference Board du Canada

A Conceptual Framework for Integrated Risk Management, 1997.
How Integrated Risk Management Can Benefit Your Organization, 1998.
Forewarned Is Forearmed - Identification and Measurement in Integrated Risk Management, 1999.
A Composite Sketch of a Chief Risk Officer, 2001.

Autres publications

Comité mixte sur la gouvernance d'entreprise, *Au delà de la conformité, la gouvernance*, rapport, Toronto, novembre 2001.
Comité sur la régie d'entreprise au Canada, *"Where were the Directors" - Guidelines for improved corporate governance in Canada*, 1994;
TSX Company Manual, Part IV, Section M, «Corporate Governance», Revised Requirements, Guidelines and Practice Notes, 28 novembre 2002.
Conseil canadien des normes, *Gestion des risques : Guide à l'intention des décideurs* (CAN/CSA-Q850-97), 1997.
Deloach, James W., *Enterprise-wide Risk Management: Strategies for Linking Risk and Opportunity*, Financial Times/Prentice-Hall, 2000.
Institute of Chartered Accountants in England and Wales, *Internal Control: Guidance for Directors on the Combined Code* (The Turnbull Report), 1999.
Institute of Directors in Southern Africa, *King Report on Corporate Governance for South Africa*, 2002.
New York Stock Exchange and National Association of Securities Dealers, *Report and Recommendations: Blue Ribbon Committee on Improving the Effectiveness of Corporate Audit Committees*, New York, 1999.
Standards Australia, *Risk Management - AS/NZS 4360*, 1995 et 1999.

Au sujet de l'auteur

Hugh Lindsay est l'un des fondateurs et le président de FMG Financial Mentors Group Inc. Il se spécialise en rédaction, en formation et en consultation dans les domaines de la gouvernance d'entreprise, de la gestion des risques et de la planification stratégique. Outre le titre de comptable agréé, il possède celui de professionnel d'assurance agréé, et est membre de Financial Executives International. Avant de devenir consultant à temps plein en 1992, il a occupé des postes de haut niveau en finance et en vérification interne dans une université et une grande compagnie d'assurances.

M. Lindsay a siégé aux conseils d'un certain nombre d'organisations dont l'Insurance Institute of British Columbia, l'Institute of Chartered Accountants of BC, et la Vancouver Little Theatre Association, et il est actuellement commissaire au conseil d'administration du Vancouver Museum. Il a été membre du Conseil sur les critères de contrôle de l'Institut Canadien des Comptables Agréés et est actuellement rédacteur pour le Conseil sur la gestion des risques et la gouvernance de l'Institut. Parmi les publications récentes dont il est l'auteur figurent *Managing Risk in the New Economy* et *Les administrateurs et la gestion des crises*.

ISBN 1-55385-038-6



9 781 553 850380

20 Questions

que les administrateurs devraient poser
sur les risques

277, rue Wellington Ouest
Toronto (Ontario) Canada
M5V 3H2

Tél. : (416) 204-3280

Télec. : (416) 204-3340

www.icca.ca