

**Deloitte.**

Samson Bélaïr/Deloitte & Touche

Bilan de santé des risques  
Quand le vôtre a-t-il lieu?





# Repenser la gestion des risques d'entreprise (GRE)

Les leaders du milieu des affaires d'aujourd'hui connaissent bien l'importance de la gestion des risques, mais ils ont encore du mal à trouver des stratégies pour en accroître l'efficacité et l'efficience.

Savez-vous si vos pratiques de gestion des risques vous donnent un avantage concurrentiel compte tenu de la taille et de la complexité de votre entreprise? Savez-vous si votre cadre de gestion des risques d'entreprise est harmonisé avec les normes les plus utilisées? En tant que membre du conseil d'administration ou de la direction, quel est votre degré de satisfaction quant aux activités de gestion des risques de votre entreprise? Votre programme de gestion des risques passerait-il le test des contrôles des organismes réglementaires ou des agences de notation? Avez-vous effectué un bilan de santé des risques afin de mieux comprendre vos capacités actuelles en GRE et les prochaines étapes de sensibilisation aux risques? Il est primordial de vous poser ces questions et d'y répondre réellement, si vous souhaitez acquérir les « bonnes » capacités de gestion des risques.



## La GRE au sein d'une entreprise avisée en matière de risques

La sensibilisation aux risques (SR) – la philosophie de gestion des risques de Deloitte – porte principalement sur le maintien d'un équilibre entre les risques et les bénéfices. En d'autres termes, les entreprises créent de la valeur en prenant des risques, et en perdent en ne parvenant pas à les gérer. Toutefois, avant de songer à entreprendre ce processus de sensibilisation, il est important de comprendre ce qu'est véritablement la gestion des risques, ou GRE. La GRE correspond au développement d'une capacité de gestion des risques stratégique, systématique et indicative dans toute l'entreprise. C'est-à-dire, notamment assurer une gouvernance efficace des risques, établir une infrastructure de gestion des risques taillée sur mesure et appliquer des processus rigoureux de gestion des risques. La GRE aide les entreprises à élaborer des stratégies et des objectifs qui visent tant à préserver la valeur qu'à la créer. D'ailleurs, Deloitte appelle les entreprises qui possèdent cette capacité avancée de gestion des risques des entreprises avisées en matière de risques<sup>MC</sup>.

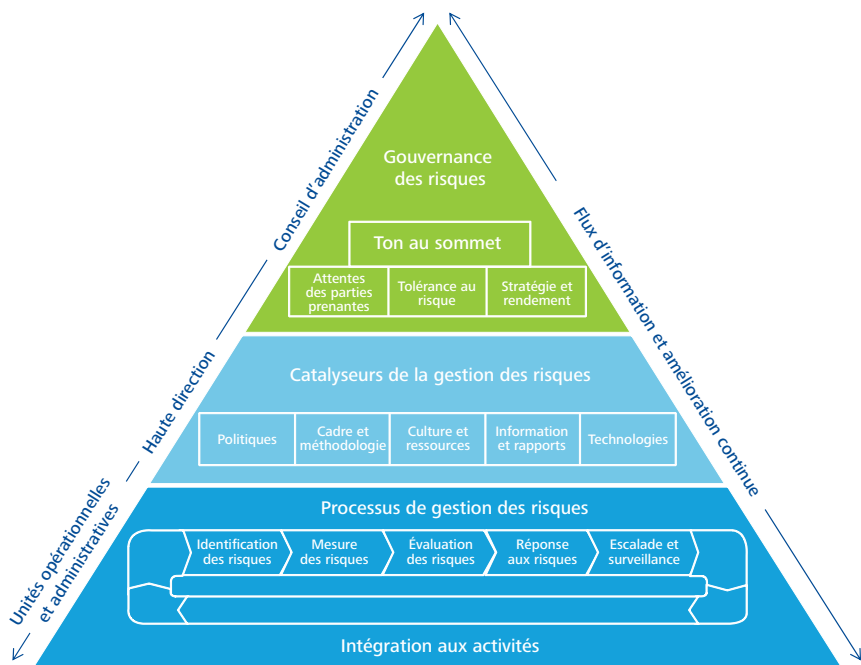
Une entreprise avisée en matière de risques est consciente qu'il est essentiel de calculer les risques qu'elle prend pour créer de la valeur. Elle ne s'efforce pas de les éliminer, ni de les réduire au minimum – ce qui constitue une rupture importante par rapport à la perception traditionnelle des risques comme étant à éviter. Une entreprise avisée en matière de risques essaie plutôt de gérer son exposition aux risques de manière à en subir juste assez – ni plus ni moins – de la bonne sorte pour pouvoir atteindre efficacement ses objectifs stratégiques.

---

Une entreprise avisée en matière de risques est consciente qu'il est essentiel de calculer les risques qu'elle prend pour créer de la valeur.

Pour conserver un équilibre entre son exposition aux risques et sa stratégie opérationnelle, une entreprise avisée en matière de risques doit veiller à la coordination des trois niveaux de gestion de risques suivants :

### Entreprise avisée en matière de risques



- **La gouvernance des risques** relève du conseil d'administration et comprend le fait de donner le ton au sommet, l'harmonisation des attentes des parties prenantes, l'approbation de la tolérance au risque et l'intégration de la gestion des risques à la stratégie et aux objectifs de rendement.
- **Les catalyseurs de la gestion des risques** sont mis en place par la haute direction et comprennent l'élaboration de politiques, de cadres et de méthodologies, d'une culture d'entreprise et des ressources, l'information, la communication de rapports et le soutien technologique.
- **Les processus de gestion des risques** relèvent des unités opérationnelles et des fonctions de soutien et comprennent la détermination, la mesure, l'évaluation, les paliers d'intervention et la surveillance de risques particuliers ainsi que la réponse aux risques.

## Pourquoi mieux connaître vos capacités de gestion des risques?

La majorité des entreprises se sont déjà dotées d'une multitude de pratiques et de processus de GRE pour répondre aux risques découlant de domaines organisationnels particuliers (risques fonctionnels, risques propres à certaines unités opérationnelles, risques liés à la conformité). Bien que cette façon de faire permette de répondre efficacement à des risques ciblés, l'absence d'une capacité de GRE bien développée peut faire ressortir des lacunes et des redondances sur le plan de la gestion des risques et empêcher la perception, par l'entreprise, des principales interdépendances entre ces derniers.

En général, les entreprises présentent divers niveaux de maturité de GRE. Deloitte a donc mis au point un modèle de maturité et un outil de diagnostic en matière de sensibilisation aux risques afin de permettre aux entreprises d'évaluer leur propre situation. Ces deux initiatives sont alignées sur les concepts véhiculés par la norme internationale sur la gestion des risques, ISO 31000.

Le modèle de maturité aide les entreprises à comprendre leur propre niveau de sensibilisation aux risques et à déterminer quelles mesures sont à prendre pour l'améliorer. Au fur et à mesure qu'une entreprise évolue sur la courbe de maturité, ses activités de gestion des risques deviennent de plus en plus intégrées et coordonnées. Les risques deviennent une préoccupation stratégique qui est incorporée aux processus de planification de la direction et aux activités quotidiennes de l'entreprise.

Grâce à cette fonctionnalité, le modèle de maturité pourra vous aider à répondre aux questions suivantes :

- Dans quelle mesure mon entreprise est-elle en ce moment apte à s'occuper de son profil de risque?
- Quelles ressources doit-elle posséder pour cela?
- Comment peut-elle parvenir à ce niveau de maturité? Quand peut-elle l'atteindre?
- Comment peut-elle tirer parti des pratiques existantes en matière de gestion des risques d'entreprise?

# Comment le diagnostic en matière de sensibilisation aux risques peut-il être utile?

Les résultats que vous obtiendrez à la suite du diagnostic pourront vous aider à :

- déterminer les aptitudes existantes de votre entreprise en gestion des risques à la lumière des pratiques les plus utilisées et pertinentes en matière de gestion des risques;
- déterminer et définir des niveaux de maturité en gestion des risques à atteindre par étapes;
- déterminer les principaux risques et les domaines pour lesquels des pratiques améliorées de gestion des risques pourraient offrir des avantages concurrentiels;
- préciser des projets particuliers et des plans de gestion du changement et en établir la liste des priorités;
- comprendre la relation entre les diverses évaluations produites par les principales parties prenantes des capacités de gestion des risques de l'entreprise;
- mieux orienter les échanges avec les différents conseils, les cadres et les responsables des risques.

Résumé comparatif de l'état actuel et de l'état de maturité désiré d'une entreprise avec attributs représentatifs par niveau de maturité



Initiale	Fragmentée	Complète	Intégrée	Stratégique
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ad hoc/chaotique</li> <li>• L'entreprise prend en considération un petit nombre de risques pour déterminer sa vulnérabilité</li> <li>• Aucune procédure officielle n'est mise en place pour l'évaluation des risques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les risques sont définis différemment selon le niveau hiérarchique et l'unité opérationnelle dans l'entreprise</li> <li>• Les risques sont gérés individuellement</li> <li>• On accorde peu d'attention aux relations entre les risques</li> <li>• On harmonise peu les risques et les stratégies</li> <li>• Fonctions disparates de surveillance et de reddition des risques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• On détermine l'univers des risques</li> <li>• Une approche unique d'évaluation des risques et de réponse est élaborée et adoptée</li> <li>• On procède à une évaluation des risques à l'échelle de l'organisation, on met en œuvre des plans d'action pour les risques hautement prioritaires</li> <li>• On communique les plus importants risques stratégiques à l'équipe de la haute direction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• On coordonne les activités de gestion des risques dans tous les secteurs opérationnels</li> <li>• On met au point et on diffuse des outils d'analyse des risques</li> <li>• On surveille, mesure et rend compte des risques d'entreprise</li> <li>• On planifie des scénarios</li> <li>• On détermine et exploite les risques d'opportunité</li> <li>• On applique des processus continus d'évaluation des risques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• On discute des risques dans le cadre de la planification stratégique, de l'affectation des actifs et des ressources, de la conception des produits, de la sélection des fournisseurs, etc.</li> <li>• On met en place un système d'alerte rapide pour avertir le conseil d'administration et la direction des risques ayant dépassé le seuil établi</li> <li>• On établit des liens entre les mesures du rendement et les primes</li> <li>• Modèle de risques</li> </ul>

Avant de commencer à récolter ces bénéfices, une entreprise doit toutefois déterminer ses aptitudes en gestion des risques. Pour ce faire, elle peut commencer par répondre à quelques-unes des questions suivantes :

### Gouvernance des risques

- Le conseil d'administration et les comités de gestion disposent-ils de tableaux dans lesquels on explique clairement leurs rôles et responsabilités quant à la gestion des risques?
- Avez-vous clairement défini et fait connaître votre philosophie et votre vision quant à la GRE ainsi que votre stratégie de gestion des risques? Sont-elles bien comprises dans l'ensemble de l'entreprise?
- Avez-vous défini un cadre visant à préciser l'attitude de l'entreprise par rapport à la prise de risque?
- Dans le cadre de la planification stratégique, est-il tenu compte de la tolérance au risque, des résultats des évaluations de risques et des analyses de scénarios?

### Catalyseurs de la gestion des risques

- Un processus a-t-il été mis en place pour « exploiter » les politiques de gestion des risques dans les communications, la formation, la surveillance et la communication de rapports (divulgaration?)
- A-t-on mis en œuvre un cadre de gestion des risques taillé sur mesure et une méthode de gestion qui soutiennent les objectifs et les activités de l'entreprise, qui répondent aux exigences des parties prenantes et qui favorisent le respect des règlements et des normes?
- Les compétences en gestion des risques sont-elles évaluées au sein de l'entreprise et les programmes de formation sont-ils adaptés aux besoins?
- Des systèmes ont-ils été mis en œuvre pour intégrer efficacement les activités de gestion des risques?

### Responsabilité des risques

- Existe-t-il des processus de mesure des risques pour l'intégration et la compilation de données afin d'aider aux prises de décisions cruciales?
- Avez-vous identifié les interdépendances entre les risques afin de mieux comprendre l'effet cumulé d'expositions à des risques interreliés?
- Avez-vous élaboré un plan de première intervention et de reprise pour tous les principaux risques? L'avez-vous mis à l'essai?



## La différence Deloitte – Une bonne longueur d’avance sur la concurrence

Deloitte a été classé par les cabinets spécialisés en recherches comme un leader pour tout l’éventail des services de gestion des risques. Cette reconnaissance externe vient corroborer ce que nombre des clients de Deloitte savent déjà et ont expérimenté : nous offrons un avantage indéniable.

	<b>La différence Deloitte</b>	<b>Signification</b>
Leadership du marché	Nos spécialistes en risques d’entreprise sont des leaders du marché et possèdent d’excellentes références.	Parce que nous comprenons vos difficultés et vos besoins, nous pouvons vous donner des avis pertinents et vous apporter des recommandations pratiques. Nous vous aidons à mettre en œuvre efficacement des solutions de GRE taillées sur mesure et vous faisons profiter des réflexions très poussées de nos professionnels de haut niveau.
Expérience du secteur et de la GRE	Nous possédons des équipes solides, dévouées et hautement qualifiées, composées de spécialistes de la GRE qui ont une expérience approfondie du secteur.	Nous tirons le meilleur parti de notre connaissance du secteur, mobilisant à la fois notre expérience pratique et nos compétences reconnues pour l’évaluation de la GRE.
Méthodologie et outils	Nous disposons d’une méthodologie et d’outils dont les capacités et la souplesse sont reconnues, et qui sont alignés avec les normes de l’industrie.	Nous offrons des approches et outils novateurs qui peuvent améliorer l’efficacité de votre programme de GRE.
Partage et transfert des connaissances	Nous combinons approche collaborative et engagement à l’égard d’un partage des pratiques de pointe en matière de GRE.	Nous savons comment améliorer les aptitudes, connaissances et compétences en matière de gestion des risques, afin de soutenir cette initiative au sein de votre entreprise.

Pour en savoir davantage, veuillez communiquer avec votre spécialiste de Deloitte qui se fera un plaisir de vous faire parvenir les derniers rapports des analystes.



## Personnes-ressources

Pour savoir comment Deloitte peut aider les entreprises de service à se préparer à ces changements et à en tirer profit, veuillez communiquer avec :

### Leader nationale de la GRE

**Susan Hwang**

416-601-6653

suhwang@deloitte.ca

### Alberta

**Pat Concessi**

403-503-1448

pconcessi@deloitte.ca

### Atlantique

**Rob Carruthers**

902-721-5645

rcarruthers@deloitte.ca

### Grand Montréal

**Pierre Gignac**

514-393-5251

pgignac@deloitte.ca

### Grand Toronto

**Susan Hwang**

416-601-6653

suhwang@deloitte.ca

### Grand Vancouver

**Jeff Erdman**

604-640-3254

jerdman@deloitte.ca

### Manitoba

**David Sachvie**

204-944-3623

dsachvie@deloitte.ca

### Région de la capitale nationale

**Keith Davis**

613-751-5308

keidavis@deloitte.ca

### Québec et régions

**Sylvian Metivier**

418-624-5382

smetivier@deloitte.ca

### Saskatchewan

**Karen O'Brien**

306-565-5208

kaobrien@deloitte.ca

### Sud-Ouest de l'Ontario

**Simon O'Keefe**

905-315-6763

sokeefe@deloitte.ca



**[www.deloitte.ca](http://www.deloitte.ca)**

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers grâce à un effectif de plus de 7 700 personnes réparties dans 58 bureaux. Au Québec, Deloitte exerce ses activités sous l'appellation Samson Bélair/Deloitte & Touche s.e.n.c.r.l. Deloitte & Touche s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir [www.deloitte.com/ca/apropos](http://www.deloitte.com/ca/apropos).