



Pour une gestion systématique des risques

Les membres du Réseau canadien des comités de vérification (RCCV) se sont réunis le 19 janvier 2010 à Toronto pour discuter des pratiques de gestion des risques.¹ L'amélioration de la gestion des risques reste une *quête* perpétuelle, tandis que les entreprises se demandent comment elles pourraient le mieux intégrer la gestion des risques à leur planification et activités stratégiques. La crise financière a amené beaucoup d'entre elles à remettre ces activités à l'avant-plan de leurs priorités.

«Si l'on remonte à 2006, la gestion des risques était encore à l'état embryonnaire, a relaté l'un des membres du RCCV. Jusque-là, les sociétés se contentaient de contracter une police d'assurance. Le reste est l'aboutissement naturel de scandales financiers tels que l'affaire Enron.» De nos jours, les membres du RCCV conviennent que les sociétés investissent massivement dans la gestion de leurs risques, en partie du fait que les investisseurs se montrent de plus en plus exigeants à cet égard. «Tout juste derrière la rémunération des dirigeants, la gestion des risques figure en tête de liste des questions auxquelles les investisseurs attachent le plus d'importance, a signalé l'un des participants à la réunion. Les investisseurs veulent pouvoir établir un rapprochement entre la rémunération et le risque, tout en se demandant comment il serait possible de contrer le phénomène de pensée de groupe parmi les administrateurs.»

La surveillance des risques est également un domaine en évolution. Comme les membres du RCCV en ont convenu à leur réunion de septembre 2009, la surveillance des principaux risques de l'entreprise est de plus en plus assumée par le conseil d'administration dans son ensemble.² Le comité de vérification joue néanmoins un rôle important dans la surveillance des risques. C'est pourquoi les membres du RCCV se sont montrés particulièrement intéressés par l'analyse comparative des pratiques de gestion des risques de diverses grandes sociétés.

Sommaire

Malgré certaines questions quant à la capacité de la gestion des risques à générer de nouvelles idées ou des idées traduisibles en mesures concrètes, la plupart des membres du RCCV conviennent qu'une méthode structurée de gestion systématique des risques permet d'obtenir des avantages évidents :

- **Elle oblige la tenue d'échanges sur les risques non mesurables** (*pages 2-3*)

Les membres du RCCV ont relevé que les risques les plus importants sont souvent difficiles à quantifier. Bien qu'un processus officiel de gestion des risques ne permette pas nécessairement de quantifier tous les risques avec précision, il permet de mettre la gestion des risques à l'ordre du jour, ce qui, selon eux, constitue un avantage en soi. Les membres du RCCV ont toutefois mis en garde contre un examen trop détaillé de tous les risques possibles, un tel examen risquant d'amener la direction à perdre de vue l'essentiel.

¹ La publication *VantagePoint* reflète l'utilisation par le RCCV de la version modifiée des règles de Chatham House, en vertu desquelles le nom de ses membres et les liens qui les unissent à leur société sont de notoriété publique, la paternité des propos tenus au cours des réunions n'étant toutefois pas attribuée à des personnes ou à des sociétés.

² Voir le numéro du 6 octobre 2009 de *VantagePoint*, *Établissement du programme du comité de vérification pour 2010*.



- **Elle contribue à instaurer une culture de sensibilisation aux risques au sein de l'entreprise** (pages 3-4)

Des membres du RCCV ont signalé que la simple mise en place d'un cadre de gestion des risques dans les entreprises peut favoriser l'implantation d'une culture de sensibilisation aux risques. Cette mesure peut se révéler particulièrement bénéfique dans les sociétés où prévaut une culture d'entrepreneuriat, où l'approche à l'égard des risques tend à être «intuitive».

- **Elle prend en compte l'interconnexion des risques** (pages 4-5)

La simultanéité d'événements ou de circonstances préjudiciables peut avoir des effets dévastateurs pour une entreprise. Les membres du RCCV ont affirmé qu'une entreprise peut ainsi être acculée au pied du mur. C'est pourquoi les membres du RCCV ont suggéré que le conseil d'administration fasse pression sur la direction pour qu'elle soumette l'entreprise à des tests sous contrainte visant à déterminer la capacité de celle-ci à composer avec la réalisation simultanée de risques multiples.

- **Elle permet au conseil d'administration d'amener la direction à procéder à des remises en question constructives** (pages 5-6)

Il arrive parfois que la direction représente en soi un risque pour l'entreprise. Les administrateurs doivent alors avoir le courage de dénoncer la situation. Dans ce contexte, un cadre officiel de gestion des risques peut faire office de catalyseur dans les échanges entre la direction et le conseil d'administration portant sur leur disposition respective à prendre des risques, et de tels échanges peuvent être très révélateurs. Des membres du RCCV ont soutenu que ces échanges doivent se poursuivre jusqu'à ce que le conseil d'administration soit rassuré quant à la justesse des hypothèses formulées par la direction.

- **Elle oblige les entreprises à répartir les responsabilités en matière de gestion des risques** (pages 6-7)

Bien que les comités de vérification continuent d'assumer dans une large mesure la responsabilité de la surveillance des risques, les entreprises ont de plus en plus tendance à confier cette responsabilité au conseil d'administration dans son ensemble, lequel charge ensuite des comités individuels d'approfondir la gestion des risques se rattachant à leur sphère d'activité. À titre de membre de la direction, le chef de la direction doit faire figure de champion de la gestion des risques, mais il incombe à tous les hauts dirigeants de la société d'assumer la responsabilité qui leur revient.

Échanger sur les risques non mesurables

Tandis que les entreprises se dotent de structures et de processus de gestion des risques plus officiels, elles continuent d'insister sur la nécessité de disposer de données quantitatives et de données qualitatives aux fins de l'évaluation des risques. L'un des membres du RCCV a décrit en ces termes le processus que sa société utilise pour attribuer une valeur aux divers risques auxquels elle fait face : «Nous évaluons les risques en fonction de leur ampleur potentielle et de leur probabilité de réalisation, puis procédons à un calcul qui nous permet d'obtenir diverses cotes de risque. Nous confions ensuite à un haut dirigeant la responsabilité de voir



à l'application des mesures d'atténuation qui s'imposent. Nous attribuons une valeur au risque inhérent de base, puis nous évaluons le risque résiduel après l'application des mesures d'atténuation.»

Néanmoins, malgré les efforts considérables déployés par les entreprises, les membres du RCCV ont souligné que les risques les plus importants sont souvent les plus difficiles à quantifier. «Quel coût se rattache au risque d'atteinte à la réputation de l'entreprise?, s'est demandé l'un d'eux. On ne saurait trop le dire.» «La direction a tendance à s'arroger la responsabilité de la gestion des grands risques, a expliqué un autre membre du RCCV. Or, ces risques se révèlent souvent difficiles à quantifier, et la direction ne sait pas très bien comment intervenir, même s'il s'agit souvent des risques les plus importants.» Pourtant, certains membres du RCCV allèguent que la quantification précise des risques n'est pas essentielle. «Je suis davantage intéressé à cerner les incidences potentielles des risques, a fait valoir l'un d'eux. Risquons-nous de faire face à une catastrophe? Disposons-nous d'une stratégie d'atténuation permettant de contrer ce risque?»

L'un des membres du RCCV a souligné qu'un processus de gestion des risques en bonne et due forme permet de faire en sorte que le conseil d'administration soit appelé à se pencher sur les risques difficiles à quantifier, comme le risque d'atteinte à la réputation ou le risque politique. «Ces risques doivent nécessairement faire l'objet de discussions au sein du conseil d'administration, a-t-il ajouté. Je ne sais trop quels outils il faudrait utiliser. C'est avant tout une affaire d'intuition.»

L'un des membres du RCCV a dit avoir la nette impression qu'une stratégie inefficace ou mal gérée était souvent la cause de la déconfiture de bien des entreprises. «Une analyse rigoureuse et réaliste du marché fait souvent défaut», a-t-il expliqué. Selon l'un de ses pairs, les administrateurs devraient collaborer avec les membres de la direction en vue de la production de rapports détaillés mettant aussi en perspective les grands enjeux en cause, de façon à éviter qu'une foule de détails en viennent à faire perdre de vue l'essentiel.

Des rapports détaillés sur l'ensemble des risques de l'entreprise et sur leur gestion peuvent souvent faire abstraction des secteurs de risque les plus importants. Par exemple, plusieurs membres du RCCV ont convenu qu'il fallait souvent déplorer l'absence d'une analyse du marché, et ce, en dépit du fait que les entreprises considèrent que le risque de marché est prioritaire. Les administrateurs doivent également confronter la direction quand elle donne libre cours à sa propension naturelle à faire preuve d'optimisme. «Il faut vraiment chercher à déterminer ce qui pourrait être le pire scénario et à quel point les choses pourraient mal tourner», a fait valoir l'un des participants à la réunion. Habituellement, les stratégies d'entreprise sont très faussées, car elles supposent notamment que les conditions du marché se maintiendront, et il est très rare qu'elles soient contestées par le conseil d'administration.»

Instaurer une culture de sensibilisation aux risques

Les membres du RCCV soutiennent que le fait de s'assurer que les entreprises se dotent d'un cadre de gestion des risques favorise l'implantation d'une culture de sensibilisation aux risques, de telle sorte que les employés en viennent à tenir compte de ceux-ci dans les décisions qu'ils sont appelés à prendre au quotidien. «Amener les employés à tenir compte des risques dans l'exercice de leurs fonctions représente une source de valeur», a déclaré l'un d'eux. «Il est essentiel que la gestion des risques soit intégrée à la culture de



l'entreprise, avec l'appui de la direction», a renchéri un autre membre. L'efficacité de cette approche repose nécessairement sur son intégration aux activités quotidiennes des employés.»

Un membre du RCCV a indiqué qu'il est somme toute rassurant que son entreprise se soit dotée d'un processus de gestion des risques : «Je dors mieux maintenant. On n'est jamais sûr d'être prémuni contre toutes les éventualités, mais je me sens mieux à l'idée que la direction se concentre sur les risques et sur les incidences potentielles d'un éventuel faux pas.»

Plusieurs membres du RCCV ont souligné que les entreprises où prévaut une culture d'entrepreneuriat et où la gestion des risques est davantage «intuitive» ont particulièrement intérêt à se doter d'un processus de gestion des risques. Parfois, les membres du RCCV rencontrent de l'opposition aux processus officiels de gestion des risques et font face au scepticisme de certaines personnes quant à la valeur de ces processus dans ce contexte. «La surveillance d'un processus officieux de nature intuitive se révèle difficile, a fait valoir l'un d'eux. L'élaboration d'un processus en bonne et due forme permet au conseil d'administration de savoir davantage à quoi s'en tenir quant à la ligne de pensée de la direction en matière de gestion des risques.»

Par ailleurs, des membres du RCCV ont fait ressortir que le recours à des conseillers externes peut permettre d'obtenir un point de vue indépendant et plus global ainsi qu'un modèle pratique servant de point de départ à l'élaboration d'un cadre de gestion des risques, certains de ces membres alléguant cependant que l'élaboration par les membres de la direction du processus de gestion des risques est propre à encourager ces derniers à en assumer la responsabilité et que la direction devrait se familiariser davantage avec les principaux risques d'entreprise.

Prendre en compte l'interconnexion intrinsèque des risques

L'un des membres du RCCV a relevé que la faillite d'une entreprise est rarement attribuable à une condition, à un événement ou à une erreur de jugement unique. «C'est souvent l'effet conjugué de plusieurs problèmes simultanés qui met une entreprise dans le pétrin, a-t-il expliqué. Il arrive souvent que, tout en étant conscient de certains problèmes individuels, le conseil d'administration n'arrive pas à bien évaluer l'incidence potentielle de risques multiples dont la réalisation est simultanée.»

Dans ce contexte, des membres du RCCV ont fait observer qu'un processus de gestion des risques plus rigoureux favorise la mise en lumière d'éléments du risque de nature moins intuitive. Le conseil d'administration, souvent à l'initiative du comité de vérification, doit veiller à ce que la direction ne prenne pas seulement en compte les risques individuels, mais également l'incidence potentielle de risques interreliés ainsi que l'éventuel effet conjugué de multiples événements préjudiciables survenant simultanément. «Dans la surveillance des risques, le conseil d'administration a un rôle particulier à jouer qui consiste à prendre en compte l'interconnexion des risques, de même que des aspects pouvant être interreliés ou non, a indiqué l'un des membres du RCCV. Comment le conseil d'administration parvient-il à se rassurer et à comprendre à quel point une situation peut aller jusqu'à compromettre sérieusement la performance et la viabilité de l'entreprise?» «Peu d'entreprises vont jusqu'à s'interroger réellement sur ce qui leur adviendrait si plusieurs risques venaient à se réaliser simultanément, a fait remarquer l'un de ses pairs. Les entreprises se soumettent à des tests sous contrainte, mais rarement dans un contexte où le scénario du pire est envisagé.»



L'un des membres du RCCV a proposé que le conseil d'administration fasse pression sur la direction pour qu'elle examine les quatre ou cinq risques les plus importants, en cherchant à déterminer leur degré d'interconnexion, et pour qu'elle exécute des tests sous contrainte visant à déterminer ce qu'il adviendrait si jamais de multiples risques importants venaient à se réaliser concurremment. Un autre membre a expliqué que son entreprise évite de s'approcher du seuil convenu pour certains risques, de façon à s'assurer de disposer des ressources nécessaires si d'autres risques survenaient en même temps.

Amener la direction à procéder à des remises en question constructives

Un membre du RCCV a insisté sur le fait qu'il arrive parfois que la direction représente un risque en soi. Ses pairs ont convenu qu'un cadre de gestion des risques bien défini est une structure qui permet au conseil d'administration et au comité de vérification de s'engager dans des échanges plus directs avec la direction. Comme l'a fait valoir un autre membre du RCCV, la gestion des risques représente le catalyseur d'échanges qui ne se produiraient pas autrement. «Le processus de gestion des risques amène les gens à échanger entre eux, ce qui permet d'obtenir des résultats surprenants, a-t-il expliqué. Ce processus favorise les échanges sur les risques que la direction et le conseil d'administration considèrent les plus importants. Il permet aussi de déterminer dans quelle mesure le conseil d'administration comprend le risque que représente en soi la direction de l'entreprise.» Dans une discussion qui a précédé la réunion du RCCV, l'un des membres du RCCV a déclaré que le moyen le plus efficace de cerner les risques d'une entreprise consistait à obtenir le point de vue du chef de la direction sur ce qu'il considère être les principaux risques courus.

De tels échanges peuvent aider à mettre en lumière d'importantes différences de perception. Des membres du RCCV ont relevé qu'il importe que le conseil d'administration comprenne en quoi son propre goût du risque peut différer de celui de la direction. L'un d'eux a fait valoir que même si l'on peut s'entendre sur le fait que l'entreprise est peu encline à prendre des risques, une situation donnée peut ne pas paraître très risquée aux yeux de certains. «Le goût du risque n'est pas une notion bien définie, a-t-il précisé. Il est difficile de bien en saisir le sens.»

Les membres du RCCV ont souligné que le conseil d'administration doit contribuer aux rapports de gestion des risques en faisant preuve d'objectivité et d'esprit critique. Lorsque la direction est tentée d'amener l'entreprise à prendre davantage de risques afin d'obtenir les résultats visés, le conseil d'administration peut l'aider à déterminer sa véritable tolérance au risque. «Le but, c'est que l'entreprise s'assure de disposer des ressources qui lui permettront de composer avec les risques qu'elle s'apprête à prendre», a affirmé l'un des participants à la réunion. Les membres du RCCV ont insisté sur l'importance d'obtenir un point de vue indépendant sur les principaux risques, expliquant que les conseillers externes peuvent aider à valider les résultats du travail interne de recensement des risques, particulièrement lorsqu'il s'agit de prendre une importante décision stratégique. Suivant le commentaire de l'un des membres, «lorsqu'il s'agit de jouer le tout pour le tout, il est bon de s'en remettre à l'avis d'un tiers.»

Un processus structuré de gestion des risques facilite également l'expression de points de vue dissidents. Comme l'a fait observer l'un des membres du RCCV : «Il faut beaucoup de courage pour aller à l'encontre de la pensée de groupe.» Des membres du RCCV ont laissé entendre que certains administrateurs – particulièrement ceux qui siègent au conseil d'administration depuis peu de temps – peuvent vouloir éviter



de donner l'impression de faire bande à part et de prendre leurs distances face à leurs pairs. Ils ont rappelé avec insistance que le conseil d'administration doit remettre en question les hypothèses formulées par la direction, en persévérant tant qu'il n'est pas satisfait quant à la justesse de celles-ci, même si cela doit amener certains administrateurs à se mettre de l'avant. «Il ne s'agit pas toutefois de se contenter d'exprimer une voix dissidente; il faut amener d'autres administrateurs à en faire autant, a expliqué l'un des membres du RCCV. C'est un processus qui consiste à faire valoir son point de vue et à sonder l'opinion des autres administrateurs.»

Répartir les responsabilités en matière de gestion des risques

Les membres du RCCV se sont penchés sur diverses approches pour la surveillance et la gestion des risques. À cet égard, ils sont d'avis qu'une évolution est en cours au sein de nombreux conseils d'administration. Les comités de vérification s'arrogent souvent la responsabilité de voir à ce que leur entreprise dispose d'un processus de gestion des risques. En l'absence d'un comité de gestion des risques, ils sont souvent appelés à assumer un rôle de leader dans la surveillance de la gestion des risques de l'entreprise.

De nombreuses sociétés ont néanmoins fait le choix de confier de nouveau la responsabilité de la surveillance des risques au conseil d'administration dans son ensemble, chargeant divers comités de se spécialiser dans certains secteurs de risque. Un membre du RCCV a mis en relief l'importance que tous les administrateurs s'engagent à cet égard. «Certains administrateurs allèguent que le conseil d'administration n'a pas le temps de se pencher sur les risques, a-t-il soutenu. Lorsqu'il y a lieu, le conseil d'administration doit réserver du temps à cette fin.» Des membres du RCCV ont expliqué que certaines réunions du conseil d'administration de leur entreprise sont consacrées uniquement aux risques.

L'appropriation de la responsabilité à l'égard des risques est également un aspect en évolution. Les membres du RCCV s'entendent pour dire qu'il incombe au chef de la direction de donner le ton en matière de gestion des risques. Dans certains cas, le chef de la direction exerce aussi explicitement les fonctions de chef de la gestion des risques. Néanmoins, les membres divergent d'opinion quant aux mérites d'une telle approche. S'ils conviennent tous que le chef de la direction doit avoir la responsabilité ultime de la gestion des risques, l'un d'eux s'est ouvertement demandé si, étant donné ses nombreuses responsabilités, ce haut dirigeant était en mesure d'inscrire la gestion des risques au rang de ses priorités, comme cela se devrait. D'autres se sont demandés si le chef de la direction n'était pas davantage susceptible de forcer la note quant au niveau de risque acceptable à prendre pour que l'entreprise puisse atteindre ses objectifs de performance.

Outre le chef de la direction, d'autres dirigeants sont appelés à y aller de leur contribution. Les dirigeants d'unités fonctionnelles se voient généralement confier la responsabilité de la gestion des risques liés à leur secteur d'activité. Dans bien des cas, la fonction vérification interne – ou une équipe de gestion des risques intégrant cette fonction – est amenée à jouer un rôle important dans la surveillance des risques et la production de rapports en la matière, mais des membres du RCCV ont rappelé avec insistance que l'efficacité de la gestion des risques repose nécessairement sur l'appropriation de cette responsabilité par la haute direction. «Certains croient que la responsabilité de la gestion des risques doit relever de l'équipe de gestion des risques, a expliqué l'un des membres du RCCV. Amener les unités fonctionnelles à s'approprier la responsabilité à l'égard des risques qui les concernent et à prendre les mesures d'atténuation qui s'imposent



est un grand défi à relever.» Bien qu'elles représentent encore la minorité, de plus en plus d'institutions non financières choisissent d'affecter à la gestion des risques un dirigeant entièrement voué à cette tâche, donnant ainsi à croire qu'un tel rôle permet davantage d'objectivité.

Conclusion

La gestion des risques d'entreprise est un concept en évolution, et la plupart des sociétés et des conseils d'administration se démènent toujours pour savoir comment il convient de l'appliquer de façon à appuyer la prise des décisions stratégiques et opérationnelles et à favoriser la création réelle de valeur. Certains se demandent toujours si un processus de gestion des risques distinct – supposant un investissement de temps et d'énergie considérable – est susceptible de produire des résultats sur lesquels ils pourraient s'appuyer dans leurs interventions. Les membres du RCCV insistent sur le fait qu'une surveillance efficace des risques repose nécessairement sur l'engagement actif du conseil d'administration. Ce dernier doit s'assurer que l'incidence potentielle de risques concomitants – dont bon nombre échappent peut-être au contrôle de l'entreprise – est bien comprise et que la gestion des risques, plutôt que de ne constituer qu'un processus distinct, est intégrée à la planification stratégique. Les comités de vérification et les conseils d'administration peuvent jouer un rôle très utile en apportant un point de vue objectif dans les échanges sur les risques et en faisant en sorte que cette discipline se concentre sur les principaux risques de l'entreprise.

Au sujet du présent document

Le Réseau canadien des comités de vérification (RCCV) est un groupe de présidents de comités de vérification de grandes sociétés qui se sont engagées à améliorer la performance des comités de vérification et à promouvoir la confiance envers les marchés des capitaux. Les réunions du RCCV, qui sont organisées par Ernst & Young et orchestrées par Tapestry Networks, visent à faciliter l'accès aux nouvelles meilleures pratiques ainsi que le partage des connaissances sur les principaux enjeux auxquels est confronté le secteur de la vérification, dans un nouvel environnement.

La publication *VantagePoint* est publiée par Tapestry Networks afin de favoriser les discussions de fond en temps opportun au sein du conseil d'administration sur les choix auxquels les membres du comité de vérification, les dirigeants et leurs conseillers font face alors qu'ils s'évertuent à s'acquitter de leurs responsabilités respectives envers les investisseurs. Le principal mérite de la publication *VantagePoint* réside dans le fait qu'elle aide tous les membres du RCCV à préciser leur propre point de vue éclairé sur les enjeux importants de ce genre. Tous ceux et celles qui l'ont reçue sont invités à la mettre à la disposition des membres de leur propre réseau. Plus les administrateurs, les hauts dirigeants et leurs conseillers prendront systématiquement part au débat, plus la valeur qui en découlera pour tout le monde sera importante.

Les points de vue exprimés dans le présent document vont dans le même sens que ceux que défend le Réseau canadien des comités de vérification (RCCV). Ils ne coïncident pas nécessairement avec l'opinion individuelle des membres du réseau, ni avec le point de vue de leur société, d'Ernst & Young ou de Tapestry Networks. Pour obtenir un avis particulier, veuillez consulter vos conseillers. Ernst & Young désigne l'ensemble des membres d'Ernst & Young Global, y compris la société membre Ernst & Young LLP, aux États-Unis.

Le présent document a été préparé par Tapestry Networks, et les droits d'auteur qui y sont associés sont la propriété d'Ernst & Young. Son contenu peut être reproduit et diffusé, mais uniquement dans son intégralité, avec toutes les notices relatives à la protection des droits d'auteur et des marques de commerce.

b



Annexe 1 : Participants à la réunion

- Bev Briscoe, présidente du comité de vérification de Goldcorp
- John Caldwell, président du comité de vérification d'IAMGOLD
- Denis Desautels, président du comité de vérification de Bombardier
- Alan Horn, président du comité de vérification de Fairfax Financial Holdings
- Alice Laberge, présidente du comité de vérification de Potash Corporation
- Jean La Couture, président du comité de vérification de Quebecor
- David Leslie, président du comité de vérification d'Enbridge
- Jane Peverett, présidente du comité de vérification d'EnCana
- Ted Reevey, président du comité de vérification de Bell Aliant
- Stuart Smith, président du comité de vérification des Pages Jaunes

Participants d'Ernst & Young Canada :

- Colleen McMorrow, associée senior de service à la clientèle et leader, Technologie, communications et divertissement pour la région du Grand Toronto
- Lou Pagnutti, associé directeur régional, président et chef de la direction
- Rob Scullion, associé directeur du groupe Certification

Après la réunion du RCCV, les membres dont les noms figurent ci-après ont participé à une téléconférence sur les mêmes thèmes. Certains commentaires formulés dans le cadre de cette téléconférence ont été intégrés au présent numéro de *VantagePoint*.

- Brian Canfield, président du comité de vérification de Suncor
- John Clappison, président du comité de vérification de Cameco et de Canadian Real Estate Investment Trust (CREIT)
- Eileen Mercier, présidente du comité de vérification du Groupe CGI
- Thomas O'Neill, président du comité de vérification de Loblaw
- Barbara Stymiest, présidente du comité de vérification de Research in Motion
- Vic Young, président du comité de vérification de la Banque RBC



Annexe 2 : Questions que les comités de vérification doivent se poser

- ? Dans quelle mesure les composantes liées aux processus et les composantes organisationnelles du programme de gestion des risques de votre société sont-elles efficaces?
- ? L'équipe de leadership de votre société insiste-t-elle sur l'importance d'appliquer une stratégie de gestion des risques à l'échelle de l'entreprise? Quels sont les mécanismes que la direction pourrait adopter pour faire en sorte que la gestion des risques soit intégrée à la culture de l'entreprise?
- ? Quelle personne (ou quel groupe) a été choisi(e) pour diriger les activités de gestion des risques? Quelles sont les raisons ayant motivé ce choix? Quelle structure d'appui a dû être mise en place? Dans quelle mesure le groupe de gestion des risques est-il soutenu par la culture organisationnelle et par le comité de vérification?
- ? Sur quelles ressources spécialisées externes votre société s'appuie-t-elle aux fins de la gestion des risques? Dans quelle mesure permettent-elles de dégager de la valeur?
- ? De quelle façon le niveau de risque jugé acceptable pour votre société est-il défini? L'évaluation des risques repose-t-elle sur des données qualitatives ou sur des données quantitatives?
- ? Comment la méthode de recensement des risques qu'utilise votre société se compare-t-elle à celles ayant été décrites précédemment? Comment la liste des risques de votre société est-elle produite? Quels sont les critères appliqués dans le cadre du recensement des risques? Qui participe au processus de recensement des risques?
- ? Quelle est la méthode utilisée pour déterminer les risques potentiels prioritaires? Quels sont les facteurs quantitatifs et les facteurs qualitatifs pris en compte?
- ? Quels sont les résultats inattendus issus du processus de recensement et de priorisation des risques?
- ? Quels sont les outils utilisés par la direction pour atténuer les risques importants, une fois qu'ils ont été recensés?
- ? Comment la direction s'y prend-elle pour faire le point sur l'avancement des initiatives de gestion des risques de la société? À quelle fréquence des rapports sur le sujet sont-ils produits? À qui ces rapports sont-ils distribués et à quelles fins servent-ils? Quels moyens la société prend-elle pour assurer l'objectivité de l'information relative aux risques communiquée aux divers paliers hiérarchiques?
- ? Dans quelle mesure le cadre de gestion des risques de la société permet-il d'appuyer les décisions de la direction? Dans quelle mesure le conseil d'administration dans son ensemble soutient-il le processus de gestion des risques?
- ? Quelle est la nature des échanges relatifs à la gestion des risques entre le conseil d'administration et la direction de la société?
- ? Votre société a-t-elle apporté des changements au rôle et au champ de compétences de certains comités du conseil d'administration?