

# Une gestion intégrée plutôt qu'autonome

**INTÉGRER LA GESTION  
DES RISQUES À LA GESTION  
DE L'ORGANISATION**

TEXTE REPRODUIT PAR CPA CANADA



International  
Federation  
of Accountants®



**CPA**

COMPTABLES  
PROFESSIONNELS  
AGRÉÉS  
CANADA

# Une gestion intégrée plutôt qu'autonome

**INTÉGRER LA GESTION  
DES RISQUES À LA GESTION  
DE L'ORGANISATION**



International  
Federation  
of Accountants®



**CPA**

COMPTABLES  
PROFESSIONNELS  
AGRÉÉS  
CANADA

## **AVERTISSEMENT**

Le présent document, reproduit et traduit par Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada), fournit des indications ne faisant pas autorité.

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

La présente traduction française de *From Bolt-on to Built-in: Managing Risk as an Integral Part of Managing an Organization*, publication du Comité des professionnels comptables en entreprise (PAIB) de l'International Federation of Accountants (IFAC) parue en mai 2015, a été réalisée par CPA Canada en février 2016 et est utilisée avec l'autorisation de l'IFAC. Le texte approuvé des publications de l'IFAC est celui qui est publié en anglais par l'IFAC. L'IFAC n'assume aucune responsabilité quant à l'exactitude et à l'exhaustivité de la traduction, ou aux actions qui pourraient découler de son utilisation.

Version anglaise de *From Bolt-on to Built-in: Managing Risk as an Integral Part of Managing an Organization* © 2015 par l'International Federation of Accountants (IFAC). Tous droits réservés.

Version française de *From Bolt-on to Built-in: Managing Risk as an Integral Part of Managing an Organization* © 2016 par l'International Federation of Accountants (IFAC). Tous droits réservés.

# IFAC

La mission de l'IFAC consiste à servir l'intérêt public comme suit : en contribuant à l'élaboration de normes et d'indications de grande qualité; en facilitant l'adoption et la mise en œuvre de normes et d'indications de grande qualité; en contribuant au développement d'organismes comptables professionnels et de cabinets comptables solides ainsi qu'aux pratiques exemplaires des professionnels comptables, et en faisant la promotion de la valeur des professionnels comptables à l'échelle mondiale; et, enfin, en prenant position sur des questions d'intérêt public.

Le Comité des professionnels comptables en entreprise (PAIB) de l'IFAC sert les intérêts des organismes membres de l'IFAC et des professionnels comptables du monde entier qui travaillent dans le commerce, l'entreprise, le secteur des services financiers, l'enseignement, la fonction publique et les organismes sans but lucratif. Il vise à valoriser les professionnels comptables en entreprise. Pour ce faire, ses activités sont centrées sur les deux éléments suivants :

- faire connaître le rôle important que jouent les professionnels comptables dans la création, la matérialisation et la préservation de la valeur ainsi que la communication d'information connexe pour les organisations et leurs parties prenantes;
- aider les organismes membres à améliorer la compétence de leurs membres aux fins de l'exercice de ce rôle en facilitant la mise en commun et la diffusion des bonnes pratiques et des idées.

Le Comité PAIB tient à remercier Grant Purdy, codirecteur, Broadleaf Capital International et Matthew Leitch, formateur, chercheur, auteur et consultant, qui ont aidé le Comité à élaborer le présent document.

Si vous avez des questions ou commentaires au sujet du présent document de réflexion, veuillez communiquer avec Vincent Tophoff ([vincenttophoff@ifac.org](mailto:vincenttophoff@ifac.org)) ou consulter la section Gestion des risques et contrôle interne de la passerelle Global Knowledge de l'IFAC.



# Table des matières

<b>Introduction</b>	<b>1</b>
<b>Les rôles des professionnels comptables en entreprise</b>	<b>3</b>
<b>L'importance de gérer efficacement les risques</b>	<b>5</b>
<b>L'importance d'intégrer la gestion des risques</b>	<b>7</b>
<b>Les aspects à prendre en considération pour l'intégration de la gestion des risques</b>	<b>13</b>
<b>La gestion des risques comme partie intégrante de la gestion de l'organisation</b>	<b>19</b>
<b>Annexe A : Définitions</b>	<b>25</b>
<b>Annexe B : Ressources</b>	<b>27</b>

# Introduction

Étant donné la volatilité accrue attribuable au contexte commercial moderne et les crises économiques et financières, il est plus important que jamais que les organisations effectuent une gestion efficace des risques – et qu’elles aient en place un bon contrôle interne. Une gestion efficace des risques facilite la réalisation des objectifs tout en assurant la conformité aux attentes sur les plans juridique, réglementaire et sociétal, et elle permet à l’organisation de mieux réagir en cas de surprises et de perturbations, et de s’adapter.

Dans certaines organisations, la gestion des risques et le contrôle interne se sont éloignés de leur but initial, à savoir aider à la prise de décisions et réduire l’incertitude quant à l’atteinte des objectifs. La gestion des risques y est ainsi plutôt devenue elle-même un objectif, comme en témoigne la mise en place d’une *fonction* de gestion des risques non intégrée et autonome.<sup>1</sup> La responsabilité de la gestion des risques n’incombe ainsi plus à ceux qui devraient l’assumer, c’est-à-dire les cadres hiérarchiques. Une fonction distincte de gestion des risques, même si elle est établie avec les meilleures intentions, peut gêner plutôt que faciliter la prise de décisions éclairées et l’exécution ultérieure. La gestion des risques au sein d’une organisation est la responsabilité de tous.

Dans le présent document, on soutient qu’il est temps de reconnaître que la gestion des risques et un contrôle efficace font naturellement partie intégrante du système de gestion visant essentiellement l’établissement et la réalisation des objectifs d’une organisation. Une gestion des risques et un contrôle interne efficaces, dûment mis en œuvre comme une partie intégrante de la gestion d’une organisation, sont économiques et exigent moins d’efforts que la gestion des conséquences d’un événement funeste. Ils génèrent également de la valeur en ce qu’ils permettent de repérer des occasions et d’en tirer profit.

<sup>1</sup> Par exemple, le document de consultation du Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, intitulé *Corporate Governance Principles for Banks* (2014), traite principalement de la fonction de gestion des risques, oubliant pour l’essentiel les services fonctionnels, qui sont les premiers responsables de gérer les risques au regard des objectifs de l’entreprise.

D'autre part, un cadre de gestion des risques mal appliqué ou une importance exagérée accordée au contrôle interne peuvent éventuellement avoir des répercussions néfastes et amener les employés à craindre les risques au point de freiner l'évolution de leur organisation.

Le présent document de réflexion redonne à la gestion des risques et au contrôle interne le rôle qu'ils sont censés jouer, c'est-à-dire celui d'un processus pertinent et utile servant à soutenir la prise des décisions et l'exécution, et sur lequel le conseil et la direction s'appuient naturellement pour s'assurer que leur organisation prend les meilleures décisions et réalise ses objectifs. Ce document de réflexion concerne donc toutes les organisations qui veulent améliorer leur gestion des risques, peu importe leur taille et leur structure, et qu'elles soient ouvertes ou fermées.

Ce document : a) démontre les avantages d'une bonne intégration de la gestion des risques, y compris du contrôle interne, à la gouvernance, à la gestion et à l'exploitation d'une organisation; b) offre des idées et suggestions sur la réalisation de cette intégration; et c) montre au moyen d'exemples pratiques comment les professionnels comptables en entreprise peuvent aider leur organisation à effectuer cette intégration.

Ce document s'adresse aux professionnels comptables en entreprise et aux personnes qui prennent part à la gouvernance, à la gestion ou à l'exploitation d'une organisation et qui ont la responsabilité :

- d'établir, d'évaluer ou d'améliorer la gestion des risques au sein de l'organisation;
- de gérer les risques dans le cadre de la gestion de l'organisation;
- de surveiller l'orientation stratégique et la gestion de l'organisation, y compris la gestion efficace des risques.



# Les rôles des professionnels comptables en entreprise

Partout dans le monde, plus d'un million de professionnels comptables travaillent dans le commerce, l'entreprise, le secteur des services financiers, l'enseignement, la fonction publique et les organismes sans but lucratif et contribuent à assurer la prospérité et la durabilité de leur organisation. Ils forment un groupe très diversifié et peuvent agir comme employés, consultants, propriétaires dirigeants ou conseillers.

Comme on l'explique également dans un document intitulé *Competent and Versatile – How Professional Accountants in Business Drive Sustainable Organizational Success* (2011), ces professionnels comptables en entreprise remplissent des rôles que l'on peut désigner de manière générale selon les types suivants : la création, la matérialisation et la préservation de la valeur durable de l'organisation ainsi que la communication d'informations sur cette valeur.

Les professionnels comptables en entreprise se préoccupent aussi généralement de recueillir, d'analyser, d'interpréter et de fournir des informations aux fins de la prise de décisions visant l'établissement et la réalisation des objectifs de l'organisation. Ce faisant, ils aident les parties prenantes internes et externes à comprendre et à influencer les inducteurs de performance, et à imaginer ce que pourrait réserver l'avenir selon d'autres plans d'action possibles. Ils peuvent aussi établir des liens entre le risque et les indicateurs de performance de l'entreprise, en fournissant, grâce aux évaluations des risques, une information pertinente qui peut aider à gérer les sources internes et externes de risques.

L'évaluation et l'amélioration de la gestion des risques et du contrôle interne comptent parmi les compétences de base des professionnels comptables en entreprise. Le présent document de réflexion vise à aider ces professionnels à faire de la gestion des risques une composante indissociable du système de gestion de leur organisation.

Il se peut que certains professionnels comptables en entreprise se retrouvent au sein d'organisations dont la gestion des risques ou le contrôle interne sont déficients. En favorisant l'intégration, ces professionnels comptables vont contribuer à améliorer l'efficacité de la gestion des risques et du contrôle interne et, de ce fait, la performance de l'organisation.

# L'importance de gérer efficacement les risques

Les organisations sont exposées à une grande diversité de sources internes et externes d'incertitude à la fois positive (occasions) et négative (menaces), qui peuvent influencer sur la réalisation de leurs objectifs. Le risque, c'est-à-dire l'effet de l'incertitude sur la réalisation des objectifs, peut naturellement être vu comme bénéfique ou nuisible selon son incidence sur les objectifs de l'organisation. Par exemple, pour les entreprises agricoles, les phénomènes météorologiques extrêmes sont nuisibles, alors que pour les entreprises qui se spécialisent dans la réfection de routes et la reconstruction d'immeubles après un ouragan, ils représentent une occasion positive. Les organisations sont exposées à un risque inhérent dans toutes leurs activités, y compris l'établissement de leur stratégie, l'exploitation et la gestion financière. La *gestion des risques* permet d'aborder ces risques de manière systématique et plus efficace.

La gestion des risques aide les organisations à prendre des décisions éclairées au sujet des éléments suivants :

- les objectifs qu'elles veulent réaliser;
- le niveau, la nature et l'ampleur des risques qu'elles sont disposées à assumer pour réaliser ces objectifs;
- les contrôles nécessaires à l'appui de la réalisation de leurs objectifs.

Cependant, ni la gestion des risques ni le contrôle interne ne sont des objectifs en eux-mêmes; ils font plutôt partie intégrante de l'établissement et de la réalisation des objectifs de l'organisation.

Ce document se fonde sur le fait que le contrôle interne est plus efficace lorsqu'il fait partie du processus de gestion des risques. Cette prémisse concorde avec la définition largement reconnue de la gestion des risques, à savoir « les activités coordonnées visant à orienter et à contrôler les risques auxquels une

organisation est exposée », présentée dans la norme 31000 de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) sur la gestion des risques, qui intègre le contrôle interne au processus de gestion des risques.

Dans la publication du Committee of Sponsoring Organizations (COSO) de la Treadway Commission, intitulée *Enterprise Risk Management (ERM) – Integrated Framework* (2004), on peut lire également que puisque le cadre de gestion des risques d'entreprise comprend le cadre de contrôle interne, les sociétés pourraient s'appuyer sur ce cadre de gestion des risques d'entreprise à la fois pour leur contrôle interne et la mise en place d'un processus plus complet de gestion des risques.

La gestion des risques ne devrait jamais s'effectuer en vase clos; elle devrait toujours être pleinement intégrée au système général de gestion de l'organisation. Ce système devrait comprendre les processus de bonne gouvernance, y compris les processus relatifs à la stratégie et la planification, la prise de décisions à l'égard de l'exploitation, la surveillance, les rapports et la reddition de comptes.

# L'importance d'intégrer la gestion des risques

Comme les employés pensent automatiquement aux questions susceptibles d'empêcher ou de faciliter la réalisation des objectifs lorsqu'ils décident comment agir, il existe donc déjà une certaine forme d'intégration de la gestion des risques au sein des organisations. Cependant, il se peut que l'approche adoptée ne soit pas cohérente, uniforme, exhaustive ou communiquée efficacement, ce qui signifie que les résultats ne seront vraisemblablement pas fiables.

Pour que la gestion des risques soit efficace et intégrée, il faut un cadre adéquatement conçu de gestion des risques qui fait partie intégrante du système de gestion de l'organisation. Un cadre qui comporte les éléments nécessaires, est approprié et fonctionne efficacement contribue à garantir que le risque est en tout temps géré de façon à procurer un avantage net maximal à l'organisation.

### Unilever : Gestion des risques intégrée

« Chez Unilever, nous croyons qu'une gestion efficace des risques est essentielle à une bonne gestion de l'entreprise et que notre réussite dépend de notre capacité à repérer, puis à mettre à profit, les risques et occasions d'importance. Les entreprises prospères abordent les risques et occasions de manière éclairée, structurée, contrôlée et efficace. Notre gestion des risques est intégrée à nos activités courantes. Avec notre approche, la paperasserie est réduite et la responsabilisation est accrue. La gestion des risques est maintenant l'affaire de tous, jour après jour. Elle n'est plus une activité distincte, autonome, confiée à quelqu'un d'autre. »

— Unilever, l'un des grands fournisseurs à l'échelle mondiale de produits de grande consommation à rotation rapide qui exerce des activités dans une centaine de pays et vend ses produits dans plus de 190 pays.

*Information communiquée par Unilever aux fins d'une étude de cas présentée dans [Integrating Governance for Sustainable Success](#) (IFAC 2012).*

## De sérieuses lacunes

Certaines organisations n'ont pas encore mis en place un cadre officiel de gestion des risques, ou alors, si elles en ont établi un, elles ne l'ont pas intégré à leur système général de gestion. Ces organisations effectuent sans doute une gestion ponctuelle des crises avec, comme but, de revenir au statu quo. D'autres ont une certaine forme de cadre, mais qui comporte de sérieuses lacunes (voir [De sérieuses lacunes dans la gestion des risques](#) et [Autres exemples](#)). Dans l'un et l'autre cas, les organisations risquent de passer à côté d'avantages ou de subir des conséquences néfastes plus importantes que nécessaires.

### De sérieuses lacunes dans la gestion des risques

Une gestion des risques ou un contrôle interne autonome ou mal appliqué est souvent à l'origine de coûts plus élevés et d'une performance médiocre. Voici quelques exemples d'une gestion des risques mal intégrée et inefficace :

- A. Adopter à l'égard de questions comme les rôles et responsabilités officiels, la prévention et la détection des fraudes et le respect des lois et règlements une **attitude axée uniquement sur la conformité**, et négliger de se préoccuper à la fois des aspects « conformité » et « performance » de la gestion des risques.

- B. Traiter **le risque comme une notion uniquement négative** et oublier que les organisations doivent prendre des risques pour réaliser leurs objectifs. Une gestion efficace des risques permet à une organisation de tirer profit des occasions et de prendre des risques supplémentaires tout en demeurant en contrôle, et donc de créer et de préserver la valeur.
- C. **Axer exagérément le contrôle interne sur la communication externe de l'information financière.** Dans le contexte de l'information financière, le contrôle est important pour détecter et prévenir la fraude, de même que pour garantir que les rapports financiers sont exacts, et il intéresse sans doute tout particulièrement les autorités de réglementation qui régissent les sociétés. Cependant, un contrôle efficace devrait tenir compte de tous les risques importants auxquels l'organisation est exposée pour lui permettre de réaliser ses objectifs, de créer de la valeur et d'éviter des pertes.
- D. **Voir la gestion des risques comme une fonction ou un processus distinct.** Les cadres hiérarchiques devraient avoir conscience qu'ils gèrent le risque dans le cadre de leurs rôles et responsabilités de tous les jours, dans le respect des intentions de l'organisation, exprimées dans ses politiques, buts et objectifs. Le problème est exacerbé lorsque les cadres hiérarchiques ne sont pas directement responsables du respect des limites établies par l'organisation pour la prise de risques, mais peuvent choisir leurs propres limites.

*Ces lacunes sont ressorties d'entrevues menées par l'IFAC auprès de 25 importants chefs d'entreprise sur les causes des diverses crises financières et sur ce qu'il y aurait lieu de faire pour améliorer davantage la gouvernance, la gestion des risques et le contrôle interne; elles sont résumées dans la publication [Integrating the Business Reporting Supply Chain](#) (2011).*

## Autres exemples de lacunes en matière de gestion des risques

Mauvaise pratique	Bonne pratique
La gestion des risques vue comme un objectif en soi	La gestion des risques vue comme contribuant à la réalisation des objectifs
Déterminée par l'auditeur / le personnel	Déterminée par les dirigeants, puis par les échelons inférieurs, et appuyée par un comportement exemplaire
Axée sur des règles	Axée sur la performance et des principes
Appliquée à l'aide d'un système standard	Adaptée à l'organisation
Axée uniquement sur l'atténuation des pertes	Axée également sur la création de valeur
S'appuie essentiellement sur des contrôles tangibles	Tient compte de l'influence de la culture et des attitudes
Gestion des risques imposée	Gestion des risques mise en œuvre dans le cadre de la gestion du changement
Fonction autonome	Gestion intégrée
Statique, dépassée	Dynamique, évolutive
Vue comme un coût	Vue comme un investissement judicieux

## Courbe d'évolution

Une gestion efficace des risques contribue aux efforts de la direction d'assurer une plus grande cohésion et intégration de toutes les parties de l'organisation et de les aligner avec ses objectifs, tout en visant l'efficacité, l'efficience et le respect de l'éthique et des lois. La figure 1 montre les étapes dans l'évolution de la gestion des risques que suivent couramment de nombreuses organisations. Cependant, dans l'idéal, les organisations devraient intégrer la gestion des risques, y compris le contrôle interne, dès le début.

Les étapes dans l'évolution de la gestion des risques et du contrôle interne suivies par les organisations peuvent être résumées ainsi :

- 1. Une gestion des risques et un contrôle interne inexistant ou ponctuels** – ce stade est souvent caractérisé par une gestion réactive des crises lorsque celles-ci surviennent;
- 2. Existence d'un contrôle interne seulement** – exercice d'un contrôle interne officiel souvent principalement axé sur la communication externe de l'information financière;
- 3. Une gestion des risques et un contrôle interne comme fonction autonome** – fonctionne en vase clos, en parallèle et pas nécessairement en liaison avec le système de gestion de l'organisation;



- 4. Intégration de la gestion des risques** – une gestion des risques, y compris le contrôle interne, qui fait naturellement et intégralement partie du système de gestion de l'organisation.

Une gestion des risques efficace et intégrée à tous les processus décisionnels de l'organisation et à l'exécution ultérieure concourt à la réalisation des objectifs et à une création de valeur maximale pour toutes les parties prenantes. Il existe une diversité de normes, cadres ou lignes directrices en matière de gestion des risques qui peuvent aider les organisations à suivre ce processus (voir l'[annexe B](#)).

La prochaine section présente un certain nombre de principes directeurs pour une gestion efficace des risques intégrée au système général de gestion de l'organisation. La dernière section montre un modèle pratique d'intégration efficace de la gestion des risques au système de gestion.

**FIGURE 1 : ÉVOLUTION COURANTE DE LA GESTION DES RISQUES ET DU CONTRÔLE INTERNE**

<b>Niveau 1 : Inexistants ou ponctuels</b>	Gestion de crise
<b>Niveau 2 : Contrôle interne uniquement</b>	Contrôle interne officiel, principalement axé sur la communication externe de l'information financière
<b>Niveau 3 : Fonction GR et CI en vase clos</b>	Au contrôle interne s'ajoute la gestion des risques, mais toujours considérée comme une fonction distincte
<b>Niveau 4 : Intégration de la GR et du CI</b>	La gestion des risques, y compris le contrôle interne, est intégrée au système de gestion de l'organisation

# Les aspects à prendre en considération pour l'intégration de la gestion des risques

Il n'est pas toujours facile d'amener les organes de direction et la haute direction, et parfois même les comités sur le risque et membres du personnel responsables de la gestion des risques, à mettre en œuvre de manière égale et cohérente un cadre et des processus qui garantissent une gestion efficace des risques. Et même lorsque ces intervenants s'occupent efficacement des risques, l'attention qu'ils leur accordent peut se relâcher au fil du temps, en particulier lorsque des personnes jouant un rôle crucial arrivent en poste ou quittent leurs fonctions. Les paragraphes qui suivent contiennent des indications sur la façon d'intégrer efficacement la gestion des risques à la gestion générale de l'organisation.

**A. Les organisations devraient se concentrer principalement sur l'établissement et la réalisation de leurs objectifs pour créer une valeur et une croissance durables; la gestion des risques fait partie intégrante de ce processus.**

Une organisation n'a pas pour principal objectif d'avoir en place des contrôles efficaces ni de gérer efficacement les risques; elle cherche plutôt à se fixer des buts et à les atteindre, à assurer sa conformité, à bien réagir face aux surprises et aux perturbations et, enfin, à créer une valeur durable.

La gestion des risques en vue de la réalisation de ces objectifs doit être indissociable de toutes ces activités et en faire partie intégrante.

Certaines organisations mettent en place un processus de gestion des risques seulement *après* avoir établi leurs objectifs; elles négligent ainsi le fait que l'établissement même des objectifs peut être l'une des sources de risques les plus importantes. Cela vaut pour les objectifs stratégiques et pour tous les autres processus décisionnels de l'organisation, du conseil d'administration aux échelons inférieurs. En outre, ce ne sont pas toutes les organisations qui mettent en place un processus officiel d'évaluation des risques pour soumettre à une simulation de crise leurs principaux objectifs stratégiques au moment où ceux-ci sont en cours d'élaboration. Par conséquent, le risque devrait être pris en considération à toutes les étapes du processus d'établissement des objectifs, de même qu'aux étapes ultérieures de la planification, de l'exécution, de la surveillance et de l'examen.

En outre, comme la plupart des personnes travaillant au sein d'une organisation, en particulier celles qui exercent des fonctions opérationnelles, se préoccupent surtout de bien faire leur travail et d'atteindre leurs objectifs, l'établissement d'un lien clair entre les risques et leurs tâches et objectifs les prédisposent davantage à gérer également les risques correspondants.

### JC Penney : Pas de tests adéquats

On peut évoquer à titre d'exemple le cas de JC Penney, une chaîne américaine de grands magasins de milieu de gamme qui s'est presque effondrée à la suite d'une réorganisation désastreuse. « L'une de nos grandes erreurs fut sans doute d'effectuer des changements trop radicaux, trop rapidement, sans procéder à des tests adéquats pour déterminer ce que serait l'incidence de ces changements », **explique Bill Ackman**, actionnaire principal de JC Penney.

## **B. Les organisations devraient toujours identifier, évaluer, traiter, communiquer, surveiller et examiner les risques au regard des objectifs qu'elles veulent atteindre, tout en tenant compte de leur environnement, tant interne qu'externe, en constante évolution.**

Comme le risque est l'effet de l'incertitude sur la réalisation des objectifs, il serait inopportun de le gérer sans tenir compte de l'effet sur les objectifs. Malheureusement, pour certaines organisations, le lien entre les risques communiqués périodiquement au conseil et les objectifs stratégiques qui sont les plus cruciaux pour la réussite à long terme de la société est, au mieux, obscur et, au pire, inexistant. Le risque est donc mal compris ou

contrôlé, même si l'organisation accorde une certaine attention et affecte certaines ressources à la gestion des risques. Une gestion des risques qui ne tient pas compte des effets sur les objectifs est donc inefficace.

Il est également préférable de se préoccuper du risque **avant** de prendre des décisions ou des actions en vue de la réalisation d'un objectif donné, et il est aussi souhaitable que la gestion des risques s'effectue là où les risques se posent et par les personnes concernées, peu importe la fonction qu'elles exercent dans l'entreprise.

Dernier aspect, mais non le moindre : le contexte dans lequel l'organisation établit ses objectifs et s'efforce de les réaliser change continuellement, et il en va de même du risque. Par conséquent, l'organisation doit constamment évaluer les progrès accomplis et, au besoin, ajuster ses objectifs ou sa planification – y compris le traitement des risques – au vu des nouvelles circonstances.

**C. La gestion des risques repose sur un ensemble de connaissances composé de cadres, normes et lignes directrices d'ampleur mondiale, mais l'application de la gestion des risques doit être adaptée à l'organisation.**

Comme une gestion des risques efficace est inextricablement liée à la stratégie et aux activités de l'organisation, il s'ensuit que l'approche en matière de gestion des risques doit être propre à l'organisation concernée. Et tout comme la stratégie de l'organisation doit être adaptée aux circonstances propres de cette dernière, il devrait en être ainsi de sa stratégie de gestion des risques.

Le risque inhérent à l'établissement et à la réalisation des objectifs d'une organisation est influencé par de nombreux facteurs comme la taille, la structure, le modèle d'affaires, les systèmes de TI, la souplesse financière, les employés et l'environnement de l'organisation (les clients, fournisseurs, concurrents et autorités de réglementation ainsi que les inducteurs de changements politiques, sociaux, économiques et techniques, etc.). Ainsi, ce sont tous ces éléments mis ensemble qui déterminent le processus le plus efficace de gestion des risques pour une organisation donnée, à un moment précis.

La plupart des lignes directrices abordent explicitement certaines de ces caractéristiques, en soulignant par exemple que la gestion des risques au sein des petites organisations peut être moins formelle et moins structurée, même si ces dernières ont aussi besoin de bien intégrer tous les éléments d'une bonne gestion des risques.

**D. Les responsables de l'établissement et de la réalisation des objectifs de l'organisation devraient aussi avoir la responsabilité de gérer efficacement le risque correspondant.**

Comme le risque est inextricablement lié aux objectifs de l'organisation, la responsabilité de la gestion des risques ne peut incomber qu'à la personne qui a la responsabilité d'établir et de réaliser ces objectifs. Une bonne gestion des risques est, en ce sens, la responsabilité de chacun au sein de l'organisation, car chacun est d'une façon ou d'une autre responsable de veiller à ce que l'organisation réalise ses objectifs.

L'organe de direction et la haute direction devraient élaborer, approuver et mettre en œuvre la stratégie de l'organisation en matière de gouvernance, de même que toute politique précise concernant la gestion des risques et le contrôle interne. L'organe de direction devrait aussi s'assurer que tous au sein de l'organisation, y compris les membres de cet organe eux-mêmes, agissent en conséquence.

Les cadres hiérarchiques doivent accepter leurs responsabilités et **s'abstenir** de déléguer la gestion des risques et le contrôle interne à des services fonctionnels spécialisés. En attribuant la responsabilité aux cadres hiérarchiques, on sous-entend également que les fonctions consultatives ou de soutien ne devraient pas, ou ne devraient plus, être les « responsables » de la gestion des risques. Cependant, ces fonctions de soutien jouent néanmoins un rôle crucial auprès des cadres hiérarchiques à l'égard d'une gestion efficace des risques.

Lorsque la gestion des risques fait partie intégrante du système de gestion de l'organisation, la fonction de gestion des risques joue des rôles importants, notamment :

- elle facilite la mise en place de bons processus de gestion des risques et de contrôle interne au sein de l'organisation;
- elle veille sur le cadre général de gestion des risques et de contrôle interne;
- elle fournit une assurance en interne sur l'efficacité de la gestion des risques et du contrôle interne.

**E. Les décisions devraient être fondées sur une évaluation appropriée des risques.**

Le succès durable n'est possible que si un processus de prise de décisions éclairé et structuré préside à l'établissement des objectifs de l'organisation et à la planification, à la mise en œuvre, à l'exécution, à l'évaluation

et à l'amélioration de sa stratégie. Lors de la prise de décisions, on doit tenir compte des risques susceptibles de provenir de sources externes et internes, car les organisations et leurs objectifs peuvent être touchés par de nombreux facteurs qui, souvent, échappent à tout contrôle direct. La gestion des risques doit donc faire partie intégrante du processus décisionnel à tous les niveaux de l'organisation et pour toutes les activités (intégration).

L'organe de direction doit porter une attention particulière à la prise de décisions, car certains échecs retentissants en matière de gestion des risques ont été le fait de l'émotion, de la cupidité ou de la peur. Les conseils oublient souvent les éléments fondamentaux d'une prise de décision sensée et négligent de procéder à une évaluation adéquate des risques. On envoie ainsi un mauvais message au reste de l'organisation (le « ton donné par la direction »). Supposons par exemple qu'une organisation ait une politique exigeant explicitement que toutes les décisions soient étayées par des évaluations des risques. Or, si la haute direction est prête à prendre des décisions importantes – qui supposent, par exemple, des changements organisationnels, des investissements ou des acquisitions – sans évaluer correctement les risques, elle indique clairement à l'organisation que sa propre politique lui importe peu et qu'elle tolère des pratiques non conformes aux normes.<sup>2</sup> Il s'ensuit inévitablement que les membres du personnel des paliers inférieurs de l'organisation vont aussi prendre des décisions sans évaluer adéquatement les risques, malgré l'existence d'une politique officielle.

**F. Une information de grande qualité est essentielle à une bonne prise de décision, car elle atténue l'incertitude.**

L'organisation doit s'assurer d'avoir accès à des données à jour et fiables pour étayer ses décisions, de même qu'à des ressources et à une expertise techniques pour l'analyse des données et leur transformation en une information utile, y compris l'ajout d'une note au sujet des limites inhérentes aux données ou à l'analyse.

Il est souvent nécessaire de recourir au jugement professionnel pour prendre une décision. Il peut arriver qu'il n'y ait pas suffisamment de données, que les techniques d'évaluation fournissent des réponses contradictoires ou qu'il y ait plusieurs réponses possibles au vu des

2 Voir par exemple l'analyse de l'acquisition de la banque ABN AMRO par RBS, que l'on a caractérisée en ces termes « **L'empressement à entraîner la banque dans une acquisition risquée en n'ayant étonnamment qu'une vague idée de ce que l'on voulait acheter** ».

risques. Cependant, il importe que le jugement soit toujours celui d'un *professionnel*, c'est-à-dire d'une personne qui possède la formation, les compétences et l'expérience voulues pour l'exercer en s'appuyant sur la meilleure information disponible.

**G. La gestion efficace des risques est tout aussi importante pour toutes les étapes de gestion qui suivent le processus décisionnel.**

Lorsqu'une décision est prise, il y a de nombreuses étapes à franchir en vue de l'obtention des résultats souhaités, par exemple la conception, la planification, l'exécution, la surveillance et l'examen, de même que la reddition de comptes aux diverses parties prenantes. Évidemment, toutes ces étapes requièrent la prise d'autres décisions. Cependant, à mesure que les circonstances internes ou externes changent - ou que des informations supplémentaires deviennent disponibles - il en va de même des risques. Les effets de cette évolution des risques doivent ultérieurement être pris en compte.

**H. Les organisations doivent demeurer suffisamment agiles pour pouvoir apporter les changements nécessaires afin de continuer de créer et de préserver la valeur.**

Comme les effets des risques ne peuvent jamais être complètement éliminés, les organisations doivent intégrer la résilience et l'agilité à toutes leurs activités, de façon à pouvoir réagir adéquatement aux changements de circonstances ou aux conséquences d'événements imprévus. Après tout, à long terme, ce n'est pas l'individu le plus fort de l'espèce qui survit, ni même le plus intelligent, mais plutôt celui qui peut s'adapter le mieux au changement.

# La gestion des risques comme partie intégrante de la gestion de l'organisation

L'intégration de la gestion des risques devrait signifier l'adoption de moyens d'influencer les processus de gestion qui existent déjà – pour les améliorer, mais pas nécessairement pour les remplacer ou les renforcer. À cette fin, il faut travailler depuis l'intérieur vers l'extérieur en acquérant d'abord une compréhension de la façon dont les décisions sont prises et mises en œuvre, puis en déterminant comment la gestion des risques devrait être intégrée au processus décisionnel.

Dans cette section, on présente d'abord une base technique puis un modèle pratique d'intégration efficace de la gestion des risques au système de gestion de l'organisation. À cette fin, on a choisi comme point de départ une représentation simple d'un système de gestion d'une organisation, c'est-à-dire un cycle de planification et de contrôle de gestion (ou cycle « planifier, exécuter, contrôler, agir »<sup>3</sup>) :



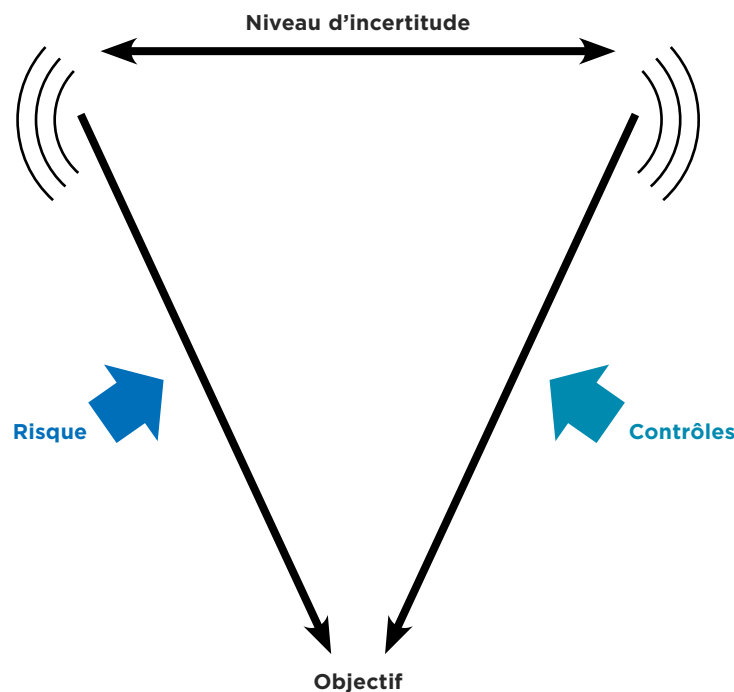
Grâce à ce cycle, abordé plus en détail ci-dessous, on dispose d'un modèle pour intégrer naturellement une gestion des risques efficace aux étapes de gestion qui existent déjà.

<sup>3</sup> Le cycle « planifier, exécuter, contrôler, agir », appelé également le cycle P-E-C-A, ou cycle de Deming, est un processus de gestion itératif en quatre étapes que les organisations emploient couramment pour la planification, le contrôle et l'amélioration continue des processus et produits.



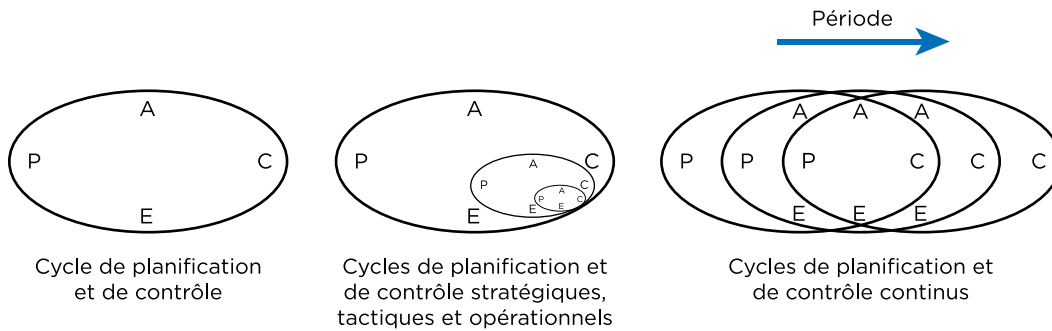
Comment fonctionne un cycle de planification et de contrôle de gestion? Supposons que nous voulions lancer une flèche sur une cible mouvante. Le risque est l'effet de l'incertitude quant à la possibilité d'atteindre la cible, et il est plus grand si la cible est éloignée ou se déplace plus rapidement. Le contrôle permet à l'organisation de modifier ce risque pour que la flèche soit lancée dans la bonne direction, à la bonne vitesse et qu'elle suive la bonne trajectoire, ou alors qu'elle retrouve sa trajectoire ou soit redirigée vers une cible qui s'est déplacée (voir la figure 2).

**FIGURE 2 : ÉQUILIBRE ENTRE LES OBJECTIFS, LE RISQUE ET LES CONTRÔLES**



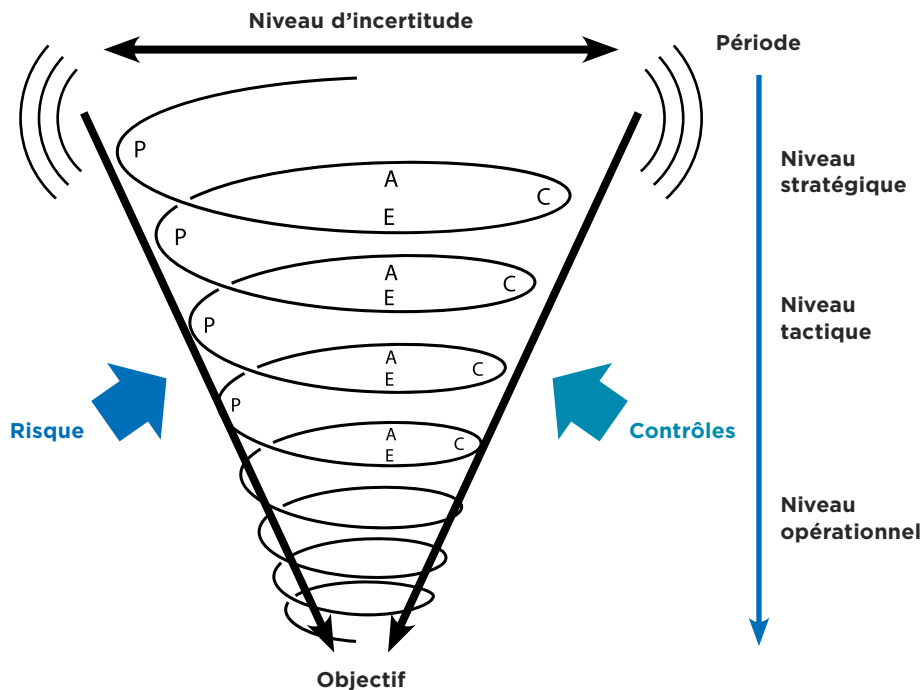
La trajectoire entre l'établissement d'un objectif et sa réalisation est généralement gérée au moyen d'une série de cycles interreliés de planification et de contrôle, chacun comportant son propre intervalle et s'appuyant sur l'évolution des activités et de l'environnement. Prenons par exemple un cycle général de planification et de contrôle stratégiques qui comporte plusieurs cycles de planification et de contrôle tactiques et un plus grand nombre encore de cycles de planification et de contrôle opérationnels. En outre, la plupart des organisations ont des cycles de planification et de contrôle continus dans le cadre desquels, par exemple, une stratégie sur quatre ans est mise à jour annuellement de façon à refléter les objectifs et activités révisés à la lumière de circonstances qui changent (voir la figure 3).

**FIGURE 3 : CYCLES DE PLANIFICATION ET DE CONTRÔLE**



En général, les cycles initiaux de planification et de contrôle stratégiques au cours desquels on établit les objectifs et la trajectoire à suivre pour leur réalisation doivent tenir compte d'un niveau d'incertitude maximal; ils comportent donc un plus grand nombre d'étapes que les cycles ultérieurs. Grâce à une série de processus de planification et de contrôles itératifs, l'organisation réduit progressivement son niveau d'incertitude à mesure qu'elle s'approche de la réalisation de ses objectifs précis.<sup>4</sup> Par conséquent, le nombre d'étapes diminuera considérablement et sera de nature davantage opérationnelle (voir la figure 4).

**FIGURE 4 : COMBINAISON DES CYCLES DE PLANIFICATION ET DE CONTRÔLE ET DU TRIANGLE DE LA GESTION DES RISQUES**

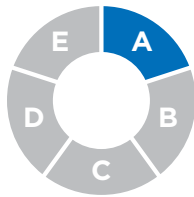


4 Cela ne signifie pas qu'aucun incident majeur ne peut empêcher l'atteinte des objectifs à des étapes ultérieures du processus, tout comme un navire peut s'échouer alors qu'il est en vue du port.

## Modèle

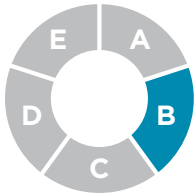
Une fois que la gestion des risques est entièrement intégrée à la gestion de l'organisation, elle devient pratiquement invisible : elle est implicite dans tout ce que fait l'organisation et on ne peut plus en distinguer les étapes (voir l'exemple ci-après).

En pratique, bon nombre des activités de ces étapes seront exécutées intuitivement. Cependant, les bonnes décisions et actions intuitives sont étayées par un processus décisionnel éclairé, c'est-à-dire une bonne gestion des risques. Le modèle ci-après n'est pas une liste de contrôle convenant à tout cycle de planification et de contrôle. Il vise plutôt à démontrer comment le risque peut être traité comme partie intégrante de la gestion d'une organisation.



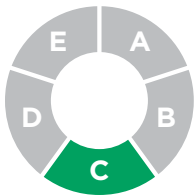
### A: Préparation préalable à la prise de décision

- Comprendre la portée générale et le but de ce que nous tentons d'accomplir. Qu'est-ce que cela suppose?
- Définir les résultats que l'on tente d'obtenir et leur lien avec les objectifs généraux de l'organisation. Définir comment nous évaluerons ces résultats.
- Déterminer qui devra prendre part à la décision et aux actions qui suivront. S'agira-t-il de personnes à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation?
- Examiner les principales sources d'incertitude pour ce que l'on tente d'accomplir. S'agit-il de sources internes ou externes? Quelles sont leurs répercussions sur nos objectifs généraux?
- Déterminer les critères que nous utiliserons pour la prise de décision. Sur quoi sont-ils fondés et comment saurons-nous s'il s'agit de la bonne décision au regard de nos objectifs généraux?
- Déterminer comment nous prendrons la décision - le processus et les étapes. De quoi tiendrons-nous compte et qu'est-ce qui sera considéré sans importance?



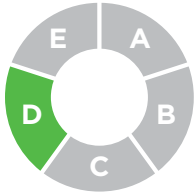
## B: Prise de décision

- Préciser les hypothèses et présomptions clés relatives aux décisions et aux résultats et s'entendre sur ces hypothèses et présomptions.
- Examiner la gamme des événements pouvant survenir ou déjà en cours qui nous empêcheraient d'obtenir les résultats souhaités.
- Examiner la gamme des événements pouvant survenir ou déjà en cours qui entraîneraient des résultats meilleurs que les résultats souhaités.
- Examiner, pour tous les événements, l'**effet** des événements pouvant survenir ou déjà en cours sur nos objectifs généraux.
- Examiner notre performance récente dans les domaines concernés. Que nous apprend-elle sur l'efficacité des contrôles existants qui visent à permettre la réalisation des objectifs de l'organisation?
- Examiner les résultats des examens récents qui sont pertinents pour ce que nous tentons d'accomplir. Quelles leçons peut-on tirer?



## C: Actions après la prise de décision

- Lorsqu'on a pris la décision d'agir, déterminer ce qu'il y a lieu de faire, qui doit le faire et à quel moment.
- Examiner les autres mesures à prendre, y compris mettre en œuvre des contrôles, pour limiter l'incertitude associée aux résultats que l'on souhaite obtenir.
- Examiner les coûts et avantages d'autres actions possibles et déterminer quelles actions créent la plus grande valeur et favorisent davantage l'obtention des résultats souhaités.
- Examiner la séquence de toutes les actions et le chemin critique menant à l'obtention des résultats.
- Affecter des ressources et attribuer les responsabilités pour toutes les actions.
- Consigner et communiquer les résultats des processus décisionnels et de planification et s'assurer que toutes les personnes concernées savent en quoi consistent leurs responsabilités.
- Établir un processus de suivi des progrès et de l'achèvement pour toutes les actions.



### D: Surveillance et examen

- Suivre les progrès et les actions et faire exercer une surveillance par la direction. Poser des questions sur tout retard dans les actions se trouvant sur le chemin critique qui mène à l'obtention des résultats. Affecter ou réaffecter des ressources au besoin.
- Surveiller les principales sources d'incertitude précédemment identifiées et évaluer l'environnement pour déceler de nouvelles sources d'incertitude. Comprendre les répercussions de tout changement sur ce que nous tentons d'accomplir et sur nos objectifs généraux.
- Surveiller les contrôles en place qui visent à permettre la réalisation des objectifs de l'organisation.
- Faire en sorte que la direction procède à des examens périodiques de ces contrôles et proposer les modifications appropriées.
- Surveiller la prise de décision et la mise en œuvre dans le cadre de l'évaluation de la performance de chaque employé, en encourageant et en favorisant une prise de décision éclairée.
- Faire valider la surveillance continue et les examens périodiques par des certificateurs compétents et suffisamment indépendants (par exemple l'audit interne).



### E: Apprentissage

- S'entendre sur la mesure dans laquelle les résultats ont été atteints.
- S'entendre sur la question de savoir si les résultats représentent une réussite ou un échec au regard des objectifs de l'organisation.
- S'entendre sur la question de savoir si les effets qui en découlent représentent une réussite ou un échec.
- S'entendre sur les causes des réussites ou des échecs et sur le rôle des contrôles en place.
- Examiner les répercussions pour les décisions futures et définir les leçons que l'organisation devrait tirer.
- Communiquer les leçons tirées à l'ensemble de l'organisation.
- Codifier les leçons tirées et en tenir compte dans les politiques et procédures, et les intégrer aux processus de gestion.

La caractéristique la plus importante de ce modèle est la quasi totale invisibilité d'une terminologie sur la gestion des risques et le contrôle interne, car le risque est traité comme une partie intégrante de la gestion de l'organisation. Cette approche correspond aussi au principal objectif d'une organisation, qui consiste *non pas* à gérer efficacement le risque *ou* à avoir en place des contrôles efficaces, mais bien à prendre les meilleures décisions et à réaliser ses objectifs.

# Annexe A : Définitions

**Cadre de gestion des risques :** selon la norme ISO *31000 sur la gestion des risques (2009)*, le cadre de gestion des risques désigne « un ensemble de composantes qui établissent les fondements et les dispositions organisationnelles pour la conception, la mise en œuvre, la surveillance, l'examen et l'amélioration continue de la gestion des risques dans l'ensemble de l'organisation. »

**Contrôle interne :** selon l'IFAC, l'expression « contrôle interne » peut avoir plusieurs significations, y compris :

- un système ou processus : l'intégralité du système de contrôle interne d'une organisation;
- une activité ou mesure : la mesure même qui consiste à traiter le risque ou à effectuer le contrôle interne, c'est-à-dire les contrôles individuels;
- un état ou résultat : le résultat du système ou du processus de contrôle interne, c'est-à-dire l'exercice ou le maintien efficace ou approprié du contrôle interne par l'organisation.

**Gestion des risques :** selon la norme ISO 31000 sur la gestion des risques (2009), la gestion des risques désigne « les activités coordonnées visant à orienter et à contrôler les risques auxquels une organisation est exposée ».

**Gouvernance :** ensemble des responsabilités et des pratiques exercées par l'organe de direction aux fins de : a) fournir une orientation stratégique; b) garantir la réalisation des objectifs; c) déterminer que les risques sont gérés de manière appropriée; d) vérifier que les ressources de l'organisation sont utilisées de manière responsable. Cette définition concorde avec la définition de la gouvernance présentée dans le document *Board Briefing on IT Governance, 2<sup>e</sup> édition* (IT Governance Institute, 2003).

**Organe de direction :** personnes ou groupe de personnes (par exemple un conseil d'administration) dont la responsabilité première consiste à surveiller l'orientation stratégique, l'exploitation et la reddition de comptes au sein

de l'organisation, y compris le processus de communication de l'information financière. Les organes de direction peuvent être composés d'administrateurs indépendants ou non et peuvent mettre sur pied divers sous-comités, par exemple des comités sur l'audit, sur la rémunération et sur la déontologie. L'organe de direction de certaines entités de certains pays peut comprendre le personnel de direction, les administrateurs-dirigeants d'un conseil de gouvernance d'une entité du secteur privé ou du secteur public qui participent à la gestion, ou un propriétaire dirigeant.

**Partie prenante :** toute personne, groupe ou entité qui s'intéresse aux activités, ressources ou extrants d'une organisation ou qui est touchée par ces extrants. Les parties prenantes peuvent comprendre les autorités de réglementation, actionnaires, détenteurs de titres d'emprunt, employés, clients, fournisseurs, groupes de défense, gouvernements et la société dans son ensemble.

**Processus de gestion des risques :** selon la norme ISO *31000 sur la gestion des risques (2009)*, le processus de gestion des risques désigne « l'application systématique des politiques, procédures et pratiques en matière de gestion aux activités de communication, de consultation, d'établissement du contexte et d'identification, d'analyse, d'évaluation, de traitement, de surveillance et d'examen des risques. »

**Risque :** selon la norme ISO *31000 sur la gestion des risques (2009)*, le risque désigne « l'effet de l'incertitude sur les objectifs ».

**Système de gouvernance intégrée :** gouvernance intégrée à la stratégie, la gestion, la surveillance et la reddition de comptes par l'organe de direction et les autres niveaux de direction pour assurer le succès durable de l'organisation

**Ton donné par la direction :** les mots et les actes de l'organe de direction et de la haute direction d'une organisation qui déterminent ses valeurs, sa culture et le comportement et les actions des personnes de l'organisation; cette expression est synonyme de « prêcher par l'exemple ».

**Valeur pour les parties prenantes :** valeur qui est générée par l'organisation pour les parties prenantes grâce à la création, la mise en œuvre et la gestion de stratégies efficaces, de processus, d'activités, d'actifs, etc. Il y a création de valeur durable pour les parties prenantes lorsque les avantages que l'organisation leur procure sont plus importants que les ressources consacrées. La valeur est généralement déterminée au moyen de données financières, pour les actionnaires par exemple, mais elle peut aussi être évaluée en fonction d'avantages sociétaux ou environnementaux, comme c'est le cas pour les actionnaires et les autres parties prenantes.

## Annexe B : Ressources

La gestion des risques est une activité dynamique et aucune liste de ressources ne peut satisfaire à tous les besoins; les ressources mentionnées ne sont donc peut-être pas suffisantes pour répondre aux besoins de tous les utilisateurs. On peut trouver d'autres ressources de l'IFAC, ses organismes membres et des tiers dans *la passerelle Global Knowledge de l'IFAC*.



*Your Portal to Global Accountancy  
Knowledge, Resources, and News*

[www.ifac.org/Gateway](http://www.ifac.org/Gateway)

### Ressources de l'IFAC

- *Defining and Developing an Effective Code of Conduct for Organizations* (IFAC, 2007). Cette publication vise à aider les organisations à favoriser une culture axée sur l'éthique et à définir et à élaborer un code de conduite. Elle renvoie aussi aux ressources les plus importantes dans ce domaine.
- *Internal Control from a Risk-Based Perspective* (IFAC, 2007). Cette publication présente les expériences et points de vue de dix professionnels comptables occupant des postes supérieurs en entreprise sur l'élaboration de systèmes de contrôle interne efficaces.



- *Evaluating and Improving Governance in Organizations* (IFAC, 2009). Cette publication présente un cadre, comportant une série de principes fondamentaux, de lignes directrices et de renvois, sur la contribution des professionnels comptables à l'évaluation et à l'amélioration de la gouvernance au sein des organisations.
- *Global Survey on Risk Management and Internal Control—Results, Analysis, and Proposed Next Steps* (IFAC, 2011). Cette publication présente plus de 600 réponses provenant du monde entier, une analyse des résultats du sondage et un résumé des recommandations des répondants sur les prochaines étapes dans ce domaine.
- *Competent and Versatile: How Professional Accountants in Business Drive Sustainable Organizational Success* (IFAC, 2011). Cette publication expose les divers rôles des professionnels comptables en entreprise et les nombreuses façons dont ces derniers servent les employeurs et l'intérêt public.
- *Evaluating and Improving Internal Control in Organizations* (IFAC, 2012). Cette publication établit un point de référence pour les bonnes pratiques relativement au maintien d'un contrôle interne efficace en réponse au risque, et elle vise à aider les professionnels comptables en entreprise et leurs organisations à créer un cycle d'amélioration continue pour leurs systèmes de contrôle interne.
- *Integrating Governance for Sustainable Success* (IFAC, 2012). Cette publication montre comment les professionnels comptables en entreprise peuvent aider leurs organisations et accroître la performance en intégrant la gouvernance aux principaux inducteurs du succès durable d'une organisation. À l'aide d'études de cas provenant de partout dans le monde, le rapport démontre qu'une bonne gouvernance ne consiste pas uniquement à protéger les intérêts des parties prenantes ou à assurer la conformité aux exigences réglementaires.

## Ressources de tiers

- *Enterprise Risk Management—Integrated Framework* (COSO, 2004). Cette publication traite du contrôle interne et expose les principes et concepts clés du sujet plus vaste qu'est la gestion des risques d'entreprise.
- *Internal Control—Integrated Framework* (COSO, 2013) et documents connexes. Cette publication a pour but d'aider les organisations dans la conception et la mise en œuvre d'un contrôle interne au vu des nombreux changements dans l'environnement commercial et l'environnement opérationnel.

- ***Standard 31000:2009—Risk Management*** (International Organization for Standardization, 2009). Cette norme de l'ISO présente les principes, un cadre et un processus pour la gestion des risques qui s'appliquent à tout type d'organisation du secteur public ou du secteur privé.
- ***King Code of Governance for South Africa*** (King III). Cette publication recommande aux sociétés de maintenir une gouvernance, une gestion des risques et un contrôle interne efficaces. Elle est entrée en vigueur en 2010.
- ***Risk Management Guidelines—Companion to AS/NZS ISO 31000:2009*** (Standards Australia, Standards New Zealand, 2013). Cette publication expose et explique les éléments présentés dans la norme ISO 31000 et fournit des conseils sur l'application de la norme; l'approche préconisée à l'égard de la gestion des risques est semblable à celle du présent document de réflexion.
- ***Improving Organizational Performance and Governance: How the COSO Frameworks Can Help*** (COSO, 2014). Cette publication établit un lien entre les cadres du COSO sur la gestion des risques d'entreprise et le contrôle interne, d'une part, et un modèle d'entreprise global, d'autre part, et elle décrit comment les éléments clés de chaque cadre contribuent au succès à long terme d'une organisation.
- ***Mixing Strategy with Risk*** (CGMA Magazine, 2014). Ce texte présente des exemples pratiques qui montrent comment la gestion des risques s'inscrit naturellement dans la planification stratégique, de même que le rôle de la fonction des finances dans ce processus.
- ***Guidance on Risk Management, Internal Control, and Related Financial and Business Reporting*** (UK Financial Reporting Council, 2014). Cette publication précise, notamment, que la gestion des risques et le contrôle interne devraient être intégrés à la gestion courante de la société de même qu'aux processus de gouvernance et ne pas être traités comme une activité distincte de conformité.
- ***A Risk Challenge Culture*** (Association of Chartered Certified Accountants and the Institute of Management Accountants, 2014). Cette publication présente neuf éléments cruciaux de la conception et de la mise en œuvre d'un environnement qui encourage, exige et récompense des investigations qui mettent en doute les conditions existantes.



**CPA**

COMPTABLES  
PROFESSIONNELS  
AGRÉÉS  
CANADA

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