



Le Conference Board  
du Canada

The Conference Board  
of Canada

# L'état de la GRE au Canada.

Enquête d'étalonnage



## L'état de la GRE au Canada : enquête d'étalonnage

Susan Côté-Freeman

### Préface

Préparé par Le Conference Board du Canada en partenariat avec Comptables professionnels agréés du Canada et l'Institut mondial de gestion des risques du secteur financier.

### Avertissement

Le Conference Board du Canada a préparé ce rapport en partenariat avec Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada) et l'Institut mondial de gestion des risques du secteur financier (GRI) aux fins de recommandations non officielles. Le Conference Board du Canada, CPA Canada et le GRI déclinent toute responsabilité directe ou indirecte découlant de l'utilisation et de l'application de ce document.

Pour citer ce rapport : Côté-Freeman, Susan. *L'état de la GRE au Canada : enquête d'étalonnage*, Ottawa, Le Conference Board du Canada, Comptables professionnels agréés du Canada et l'Institut mondial de gestion des risques du secteur financier, 2019.

Droit d'auteur commun © 2019 Le Conference Board du Canada\*, Comptables professionnels agréés du Canada et l'Institut mondial de gestion des risques du secteur financier. Publié au Canada | Tous droits réservés | Entente no 40063028 | \*Constituée en société sous le nom d'AERIC Inc.

Ce document est disponible sur demande dans un format accessible aux personnes ayant une déficience visuelle.

Agent d'accessibilité, Le Conference Board du Canada

Tél. : 613-526-3280 ou 1-866-711-2262 Courriel : [accessibility@conferenceboard.ca](mailto:accessibility@conferenceboard.ca)

MD Le Conference Board du Canada et le logo de la torche sont des marques déposées du Conference Board, nc. Nos prévisions et travaux de recherche reposent souvent sur de nombreuses hypothèses et différentes sources de données. Ils présentent donc des risques et des incertitudes inhérents à ce genre de travail et ne doivent pas être perçus comme des sources de conseils spécifiques en matière de placement, de comptabilité, de droit ou de fiscalité. Les résultats et les conclusions présentés dans ce rapport ne reflètent pas nécessairement les vues des évaluateurs externes, des conseillers ou des investisseurs. Toute erreur ou omission de faits ou d'interprétation, le cas échéant, relève entièrement de la responsabilité du Conference Board du Canada.

# TABLE DES MATIÈRES

<b>iv</b>	<b>Contexte</b>
<b>v</b>	<b>Principaux points à retenir</b>
<b>vi</b>	<b>Résumé</b>
<b>vii</b>	L'état de la GRE au Canada : enquête d'étalonnage
<b>vii</b>	Les programmes de GRE présentent quelques atouts enviables
<b>viii</b>	Possibilités pour la GRE de créer de la valeur
<b>ix</b>	Il reste des lacunes à combler
<b>1</b>	<b>Méthode d'enquête</b>
<b>3</b>	Données démographiques sur les répondants
<b>4</b>	<b>Les programmes de GRE au Canada</b>
<b>4</b>	Les programmes de GRE deviennent la norme
<b>8</b>	Comparaison de la GRE au Canada et dans le reste du monde
<b>9</b>	Les programmes canadiens de GRE sont encore nouveaux
<b>10</b>	Qui est aux commandes?
<b>11</b>	Rendre compte au sommet de l'organisation
<b>12</b>	Un lien hiérarchique solide avec le centre
<b>15</b>	Les ressources attribuées à la GRE n'augmentent pas
<b>19</b>	Les conseils d'administration ont un rôle de supervision important
<b>21</b>	Rapports au conseil
<b>26</b>	<b>Que pensent les responsables de la GRE?</b>
<b>31</b>	Intégration de la GRE : un travail de longue haleine
<b>33</b>	La GRE joue un rôle stratégique limité
<b>35</b>	GRE et rémunération des gestionnaires : le chaînon manquant
<b>38</b>	Intensité des activités de GRE au Canada : un tableau contrasté
<b>39</b>	Évaluation de la fonction de GRE : s'en tenir à l'essentiel
<b>41</b>	La GRE tarde à adopter la technologie
<b>44</b>	Le bon ton au sommet pour la GRE
<b>45</b>	Encore des obstacles à la mise en œuvre de la GRE
<b>50</b>	<b>Analyse plus approfondie de l'intégration de la GRE</b>
<b>54</b>	Une forte intégration entraîne un resserrement des liens entre GRE et stratégie
<b>55</b>	Forte intégration et meilleur rendement de la GRE vont de pair
<b>57</b>	La GRE considérée comme un facteur de succès de l'organisation
<b>59</b>	Moins d'obstacles à la GRE dans les organisations où l'intégration est grande
<b>60</b>	L'utilisation d'outils automatisés reste faible
<b>62</b>	<b>Conclusion</b>
	<b>Annexe A</b>
<b>64</b>	<b>Données démographiques</b>
	<b>Annexe B</b>
<b>68</b>	<b>Bibliographie</b>

## Remerciements

Les experts suivants ont participé à un comité créé pour conseiller  
Le Conference Board dans l'élaboration du questionnaire de sondage :

- Chris Eaton, MBA, PhD, directeur, Risque, normes et assurance, Enbridge
- Ron Tratch, directeur de la gestion du risque, Equitable Bank
- Mike Stramaglia, cadre en résidence, GRI
- Davinder Valeri, directrice, Stratégie, risques et gestion de la performance, Recherche, orientation et soutien, CPA Canada
- Sarah Mulhall, directrice de projets, Stratégie, risques et gestion de la performance, Recherche, orientation et soutien, CPA Canada

Le Conference Board du Canada remercie Sarah Mulhall et Mike Stramaglia de leur soutien et de leurs commentaires utiles tout au long du projet. L'auteure remercie également Jonathan Francis et Colin Hall du Conference Board de leur révision interne.

Par ailleurs, nous remercions vivement les professionnels qui ont pris le temps de répondre à ce sondage et de faire part de leurs points de vue.

Le rapport a également été examiné par Brian Prentice, directeur de la gestion des risques, Moneris, et Ron Tratch, directeur de la gestion du risque, Equitable Bank.

Cette étude a été financée par Comptables professionnels agréés du Canada et l'Institut mondial de gestion des risques du secteur financier. Les constatations et conclusions de ce rapport sont uniquement celles du Conference Board du Canada. La responsabilité de toute erreur ou omission de fait ou d'interprétation incombe uniquement au Conference Board.

## Au sujet de Comptables professionnels agréés du Canada



Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada), qui est une des plus grandes organisations comptables nationales du monde, représente plus de 210 000 membres. Au pays, CPA Canada travaille en coopération avec les organismes de CPA provinciaux et territoriaux chargés de réglementer la profession. À l'étranger, elle travaille de concert avec l'International Federation of Accountants et la Global Accounting Alliance afin de renforcer la profession comptable dans le monde. CPA Canada, qui est née du regroupement de trois associations de comptables professionnels, est une voix respectée dans les domaines des affaires et de l'enseignement de même que dans la fonction publique et le secteur des organismes à but non lucratif. Elle est, de plus, favorable à une croissance économique durable et au développement social. Depuis ses six ans d'existence, l'organisation unifiée est au service de la profession et de l'intérêt public et elle soutient l'adoption de normes de comptabilité, d'audit et de certification. CPA Canada développe un leadership éclairé, réalise des études, formule des conseils et met sur pied des programmes éducatifs de pointe pour faire en sorte que ses membres soient armés pour réussir et façonner l'avenir. [cpacanada.ca](http://cpacanada.ca)

## Au sujet de l'Institut mondial de gestion des risques du secteur financier



L'Institut mondial de gestion des risques du secteur financier (GRI) est la principale organisation qui définit le leadership éclairé dans la gestion des risques pour le secteur financier. Il réunit des dirigeants du secteur, du milieu universitaire et du gouvernement afin de recueillir des points de vue exploitables sur les risques qui se dessinent dans le monde.

Le GRI s'acquitte de son mandat en dialoguant directement avec ses membres et avec d'autres intervenants clés afin de proposer des études, des rencontres et une information de pointe. L'organisation se concentre sur les principaux risques émergents et les pratiques exemplaires en matière de gestion du risque en entreprise.

Le GRI a été conçu en 2010 et créé en 2011, au lendemain de la crise financière mondiale de 2008. L'idée était de repérer de manière proactive les risques émergents dans le monde et de définir en collaboration des stratégies de gestion des risques afin de rendre le système financier plus résilient et, partant, plus à même de soutenir une stabilité et une croissance économiques générales. Ce faisant, le GRI joue aussi un rôle important en renforçant les capacités de gestion des risques comme principale source d'avantage concurrentiel pour les intervenants.

Pour en savoir plus sur les événements, les programmes de formation et la recherche du GRI, consultez notre site Web à [globalriskinstitute.org/](http://globalriskinstitute.org/).

# Contexte

Le Conference Board du Canada a entrepris, en partenariat avec Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada) et l'Institut mondial de gestion des risques du secteur financier (GRI), cette nouvelle enquête d'étalonnage afin d'évaluer l'état de la gestion du risque en entreprise (GRE) dans les organisations canadiennes et de fournir un point de comparaison pour les pratiques en matière de gestion des risques.

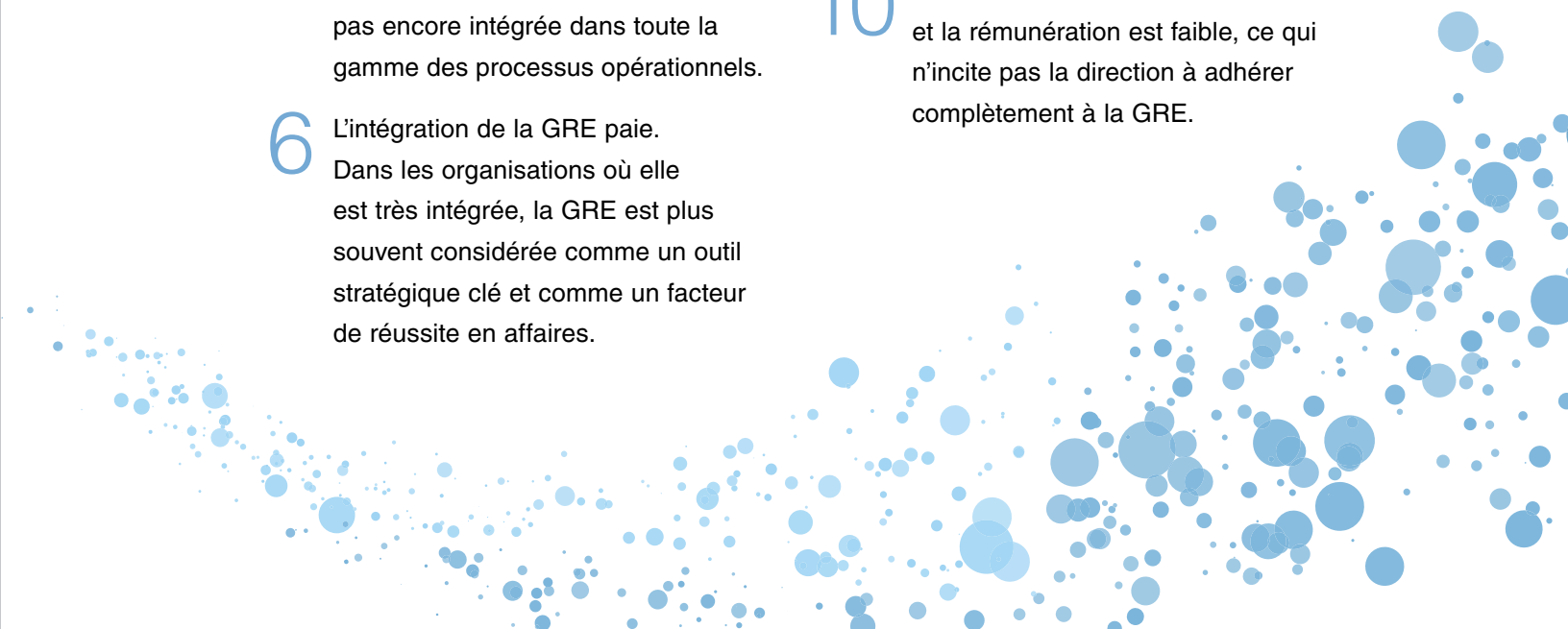
Cette étude, qui repose sur un sondage en ligne réalisé de juin à août 2018, porte sur différentes facettes de la GRE en pratique et sur son rôle dans un large échantillon d'organisations canadiennes. Le but est d'établir un point de référence pour de futurs sondages.

CPA Canada, qui est une des plus grandes organisations comptables nationales du monde, représente plus de 210 000 membres.

Le GRI est la principale organisation canadienne à fournir un leadership éclairé sur les risques émergents aux entreprises de services financiers.

En travaillant de concert avec CPA Canada et le GRI, Le Conference Board du Canada a produit un rapport d'étalonnage qui fournira, nous l'espérons, des perspectives utiles sur la pratique actuelle de la GRE dans un climat de plus en plus incertain et instable.

# Principaux points à retenir

- 1 Les programmes de GRE sont très courants dans les organisations canadiennes. Cependant, les ressources propres – humaines, technologiques ou financières – ne suffisent peut-être pas pour que la GRE remplisse pleinement son rôle.
  - 2 Les programmes de GRE sont relativement nouveaux dans les organisations canadiennes et ne sont pas aboutis.
  - 3 Les conseils d'administration appuient fermement la GRE, mais elle n'est pas encore pleinement reconnue à d'autres niveaux au sein des organisations.
  - 4 La taille compte, et la GRE est plus développée et mieux dotée dans les grandes organisations.
  - 5 La GRE a commencé à établir des liens importants avec la planification stratégique. Cependant, elle n'est pas encore intégrée dans toute la gamme des processus opérationnels.
  - 6 L'intégration de la GRE paie. Dans les organisations où elle est très intégrée, la GRE est plus souvent considérée comme un outil stratégique clé et comme un facteur de réussite en affaires.
  - 7 Le rôle de la GRE dans l'atténuation des risques est accepté. Cependant, son potentiel pour ce qui est de tirer parti du bon côté du risque et de créer de la valeur reste sous-développé.
  - 8 La GRE continue de reposer sur une technologie de base et est lente à adopter des solutions technologiques de pointe.
  - 9 Les professionnels de la GRE sont plus préoccupés par les priorités relatives aux risques immédiats, comme le risque pour la réputation, les risques opérationnels et les risques financiers. Ils le sont moins pour ce qui est des menaces à plus long terme, comme les risques environnementaux et les problèmes géopolitiques.
  - 10 Le lien entre les activités de GRE et la rémunération est faible, ce qui n'incite pas la direction à adhérer complètement à la GRE.
- 



# Résumé





## L'état de la GRE au Canada : enquête d'étalonnage

Cette étude sur la gestion du risque en entreprise (GRE) vise à dégager une vue d'ensemble plus détaillée de la GRE et à créer un point de référence national pour les organisations canadiennes. Le principal objectif du sondage était de prendre le pouls de la GRE au Canada afin de savoir dans quelle mesure les participants d'un large échantillon d'organisations canadiennes et de secteurs d'activité ont adopté et mis en œuvre la GRE.

Qu'avons-nous appris? Certaines constatations concordent avec celles d'autres études comparatives internationales, mais d'autres devraient nous faire réfléchir si nous voulons que la GRE joue le rôle essentiel qu'elle devrait jouer dans les entreprises et les organisations canadiennes.

### **Les programmes de GRE présentent quelques atouts enviables**

Les conseils d'administration soutiennent fermement la GRE. Cependant, le soutien de la direction n'est pas solide, d'où la nécessité pour les équipes de GRE de dialoguer davantage en interne avec d'autres fonctions opérationnelles afin de démontrer tout l'intérêt de la GRE.

La taille compte lorsqu'on parle de GRE dans les organisations canadiennes. Parmi les organisations de plus de 5 000 employés, 96 % ont des programmes de GRE et, pour la moitié, ces programmes sont totalement intégrés dans toute l'organisation. La situation est différente dans les organisations de moins de 500 employés, puisqu'un peu plus du tiers n'ont toujours aucun programme.

Cela ne veut pas dire que tous les programmes de GRE devraient se ressembler ou être aussi poussés. Ils devraient être adaptés à la nature, à la taille et aux besoins particuliers des organisations, en veillant à ce que tous les éléments fondamentaux soient en place.

L'efficacité de la GRE peut être renforcée en s'assurant que tous les employés comprennent et assument leurs responsabilités individuelles en matière de gestion des risques, message sur lequel les conseils d'administration et la haute direction doivent insister.

Au Canada, les conseils d'administration jouent un rôle important en ce qui concerne la GRE. Il ressort de notre sondage que 69 % des répondants confirment que leur conseil d'administration a supervisé les politiques de gestion des risques de l'organisation. Cependant, 20 % des répondants déclarent qu'aucun comité du conseil n'est chargé expressément de la surveillance des risques.

## Possibilités pour la GRE de créer de la valeur

Si le rôle de la GRE est essentiel pour gérer les conséquences négatives des risques pour les organisations, elle devrait être davantage reconnue comme élément essentiel des processus opérationnels et facteur de réussite en affaires.

Notre sondage montre qu'on n'a pas fini d'intégrer la GRE dans d'autres processus opérationnels. Seuls 39 % des répondants pensent que la GRE est intégrée dans *une large mesure* ou *une très large mesure* dans le processus de planification stratégique de leur organisation.

En tout, 66 % des répondants déclarent qu'il leur est *moyennement* ou *très difficile* de démontrer l'intérêt de la GRE, et cet obstacle apparent est à égalité avec la perception que la GRE crée de la paperasserie.

En examinant les organisations où la GRE est très intégrée, on s'aperçoit que la plus grande intégration est un objectif qui en vaut la peine (voir « [Analyse plus approfondie de l'intégration de la GRE](#) », p. 50). En fait, dans les organisations où elle est très intégrée, la GRE est plus souvent considérée comme un facteur de réussite en affaires et comme jouant un rôle au-delà de la prévention des risques. En outre,

il semble que dans les organisations où elle est très intégrée, la GRE soit souvent perçue comme étant intégrée dans la stratégie d'affaires et comme renforçant la résilience et le relèvement après des échecs, ce qui reste des objectifs ambitieux des programmes de GRE dans bien des organisations.

Malgré certains défis, les programmes de GRE deviennent la norme. La majorité (73 %) des responsables de la GRE interrogés déclarent que leur organisation a un programme de GRE en place. Mais près du quart (22 %) des organisations n'ont toujours aucune intention de mettre en œuvre un tel programme ou n'ont pas progressé dans sa mise en œuvre après avoir envisagé d'instaurer un programme.

## **Il reste des lacunes à combler**

L'enquête montre que, sauf dans les plus grandes organisations, les équipes chargées de la GRE sont très petites. En tout, 40 % des répondants ont moins d'un équivalent temps plein entièrement consacré à la GRE. Cela amène à s'interroger sur la capacité des équipes de GRE de faire évoluer les programmes de GRE et sur l'influence de ces équipes.

Dans le secteur de l'assurance et dans celui des services financiers, la GRE est mieux dotée, et ses pratiques sont plus développées. Au-delà de la question des ressources, plus d'échanges et de dialogue entre le secteur financier et d'autres dont les pratiques sont moins évoluées permettraient de dégager quelques enseignements utiles.

« Bien que la GRE ait beaucoup progressé au cours des dix dernières années, elle reste une pratique nouvelle dans les organisations canadiennes. »

Bien que la GRE ait beaucoup progressé au cours des dix dernières années, elle reste une pratique nouvelle dans les organisations canadiennes. Il n'existe pas de modèle unique et les organisations adaptent leur programme à leurs besoins particuliers.

Le risque pour la réputation arrive en tête de liste pour les responsables canadiens de la gestion des risques. En tout, 84 % des répondants accordent une grande ou très grande priorité au risque pour la réputation. Fait assez surprenant, les risques environnementaux et géopolitiques se situent en bas de l'échelle.

Malgré l'omniprésence croissante de la technologie dans les affaires, les organisations canadiennes n'ont pas encore adopté la technologie de l'information pour faciliter l'application du processus de GRE. Moins de 30 % des répondants utilisent des systèmes informatiques dans *une large mesure* ou *une très large mesure* pour des processus de GRE donnés.

La gestion du risque en entreprise est devenue plus essentielle que jamais dans un climat où des menaces importantes – telles que des cyberévénements, des risques en matière de confidentialité et la perturbation des activités – sont constantes. Si nous voulons que la GRE protège efficacement les organisations canadiennes contre les risques et les aide à saisir des possibilités de créer de la valeur qui peuvent se présenter dans un paysage de risques qui ne cesse l'évoluer, il faudra que la discipline évolue encore et gagne en maturité.

# Méthode d'enquête





Pour compiler cette enquête d'étalonnage nationale sur la GRE, Le Conference Board du Canada, CPA Canada et le GRI ont réalisé un sondage auprès de professionnels qui dirigent la GRE dans leur organisation.

Le sondage en ligne, qui a duré du 4 juin au 10 août 2018, visait à recueillir les opinions de professionnels qui dirigent la GRE dans les activités canadiennes de leur organisation. Il s'adressait spécifiquement à la personne qui, dans chaque organisation, est chargée de la GRE. Nous soulignons, toutefois, que 160 répondants ont répondu à l'ensemble des questions et que six autres ont répondu à quelques questions seulement, d'où la variabilité dans la taille des échantillons. Le nombre de répondants est précisé sur chaque graphique. Nous avertissons aussi les lecteurs que, dans certaines analyses par taille et/ou secteur, il y a peu de répondants et que les résultats ne sont donc peut-être pas très représentatifs.

Ce sondage vise à mieux comprendre la pratique de la GRE au Canada en interrogeant les répondants sur la structure de leurs programmes de GRE, en déterminant dans quelle mesure la GRE est intégrée dans leurs processus opérationnels et en évaluant la perception que les responsables de la GRE ont de la solidité et de la maturité de leurs programmes respectifs.

Les répondants sont associés à des entreprises choisies sur la liste 500/800 du *Financial Post* et membres des organismes partenaires. Les organisations interrogées représentent un éventail d'entreprises et d'organisations canadiennes qui, dans leur immense majorité, ont leur siège social au Canada.

## Données démographiques sur les répondants

- Le sondage visait à recueillir les opinions de professionnels qui dirigent la GRE dans les activités canadiennes de leur organisation. En tout, 22 % des répondants ont le titre de directeur de la gestion du risque, catégorie dans laquelle nous incluons les cadres supérieurs chargés de la GRE. La deuxième catégorie en nombre de répondants (18 %) est celle des directeurs financiers.
- 59 % des répondants déclarent avoir une formation en comptabilité et 40 % en administration des affaires. Cela montre le rôle et l'influence de la fonction comptable dans la GRE.
- Les organisations qui ont répondu constituent un échantillon des organisations et des secteurs d'activité canadiens, 31 % des répondants appartenant au secteur de la finance et de l'assurance; viennent ensuite le secteur manufacturier (13 %) et le secteur pétrolier et gazier (9 %).
- 93 % des organisations qui ont répondu ont leur siège social au Canada; par ailleurs, 35 % sont des sociétés fermées et 24 % des sociétés cotées en bourse.
- La taille des entreprises est très variable, et 42 % des organisations comptent moins de 500 employés.
- Le tiers environ (32 %) ont un chiffre d'affaires évalué à 1 G\$ ou plus, mais 18 % des répondants évaluent leur chiffre d'affaires à moins de 20 M\$.




Veillez vous reporter à l'annexe A pour plus de détails sur les répondants.

# Les programmes de GRE au Canada

## Les programmes de GRE deviennent la norme

La gestion du risque en entreprise et son approche holistique de la gestion des risques dans les organisations sont relativement récentes. Le premier service de gestion des risques dans une institution financière aurait été créé aux États-Unis à la fin des années 1980, tandis que des approches plus intégrées de la gestion des risques sont apparues dans les années 1990<sup>1</sup>. Cependant, ce sont les faillites d'entreprise, comme celles d'Enron et de WorldCom au début des années 2000, suivies par celles de grandes banques qui ont contribué à la crise financière de 2008, qui ont conduit à davantage développer la gestion du risque en entreprise.

### Les programmes de GRE dans les organisations canadiennes

-  73 % des organisations canadiennes interrogées ont un programme de GRE.
-  22 % n'ont aucune intention de mettre en œuvre un programme de GRE ou n'ont pas progressé dans la mise en œuvre après avoir commencé à envisager de se doter d'un tel programme.
-  54 % des entreprises du secteur de la finance et de l'assurance ont des programmes totalement intégrés, ce qui est le pourcentage sectoriel le plus élevé.

Source : Le Conference Board du Canada, CPA Canada et le GRI.

1 Dionne, *Risk Management: History, Definition and Critique*.

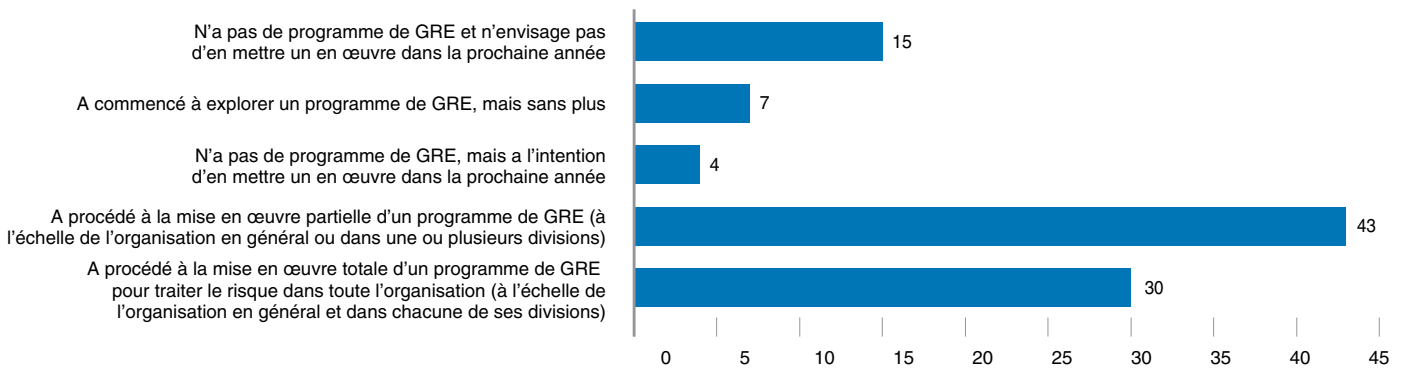
Comme ce type de programme existe depuis relativement peu de temps, il est intéressant de savoir où en est la discipline et d'avoir une meilleure idée du profil des responsables de la GRE dans les organisations canadiennes et de ce qu'ils font. Dans bien des enquêtes sur la GRE, les données canadiennes sont souvent limitées, et elles sont intégrées dans un ensemble plus général de données nord-américaines. Résultat, nous pensons que les perspectives de cette enquête peuvent combler une lacune dans la connaissance de la GRE dans le contexte canadien. Cette enquête d'étalonnage visait principalement à prendre le pouls de la GRE au Canada. Il était donc important de déterminer dans quelle mesure les organisations participantes ont adopté la GRE.

En tout, 30 % des répondants ont des programmes de GRE pleinement intégrés, ce qui veut dire que leur programme de GRE concerne les risques dans toute l'organisation. Par ailleurs, 43 % des répondants ont un programme partiellement intégré où la GRE se fait au niveau de l'organisation et dans une ou plusieurs unités opérationnelles. En combinant ces deux catégories, nous pouvons dire sans nous tromper que la majorité (73 %) des organisations canadiennes interrogées ont un programme de GRE (voir le graphique 1).

### Graphique 1

#### Dans quelle mesure votre organisation a-t-elle adopté la GRE?

(n = 164; %)



Source : Le Conference Board du Canada, CPA Canada et le GRI.

## La taille compte

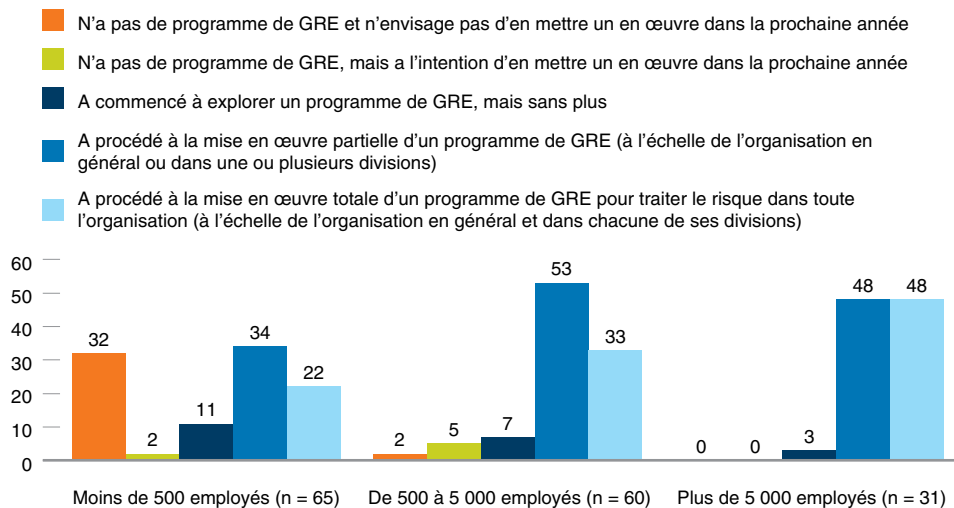
La situation dans les petites organisations employant moins de 500 personnes, qui représentent la majorité des répondants, va de celles qui n'ont pas de programme à celles qui ont un programme pleinement intégré, et 34 % d'entre elles ont un programme partiellement intégré. Cependant, pratiquement la même proportion (32 %) n'a pas de programme du tout. Presque toutes les organisations comptant plus de 500 employés progressent d'une manière ou d'une autre vers la mise en place d'une GRE (voir le graphique 2).

Il est révélateur que seul un tiers des organisations du groupe des organisations de taille moyenne aient des programmes pleinement intégrés, alors que près de la moitié des grandes organisations en ont. Les répondants dans la catégorie des grandes organisations ont presque tous mis en place des programmes qui sont partiellement ou totalement intégrés.

Source : Le Conference Board du Canada, CPA Canada et le GRI.

### Graphique 2

**Dans quelle mesure votre organisation a-t-elle adopté la GRE? (par taille)**  
(n = 156; %)



Source : Le Conference Board du Canada, CPA Canada et le GRI.



Bien qu'il ne s'agisse pas d'une comparaison directe, une enquête réalisée en 2016 par CPA Canada et Dirigeants financiers internationaux du Canada (FEI Canada)<sup>2</sup> montre que 80 % des organisations ont en place un programme qui va de « solide et avancé » (15 %) à « plutôt développé » (37 %) et « à peine développé » (28 %). Ces chiffres sont assez similaires et montrent que les programmes de GRE sont bien établis dans les organisations canadiennes.

Près du quart des organisations interrogées (22 %) n'ont aucune intention de mettre en œuvre un programme de GRE ou n'ont pas progressé dans sa mise en œuvre après avoir envisagé de se doter d'un tel programme. Ces chiffres sont comparables à ceux mentionnés dans l'enquête de 2016 de CPA Canada et de FEI Canada, où 28 % des répondants n'ont pas mis de cadre en œuvre.

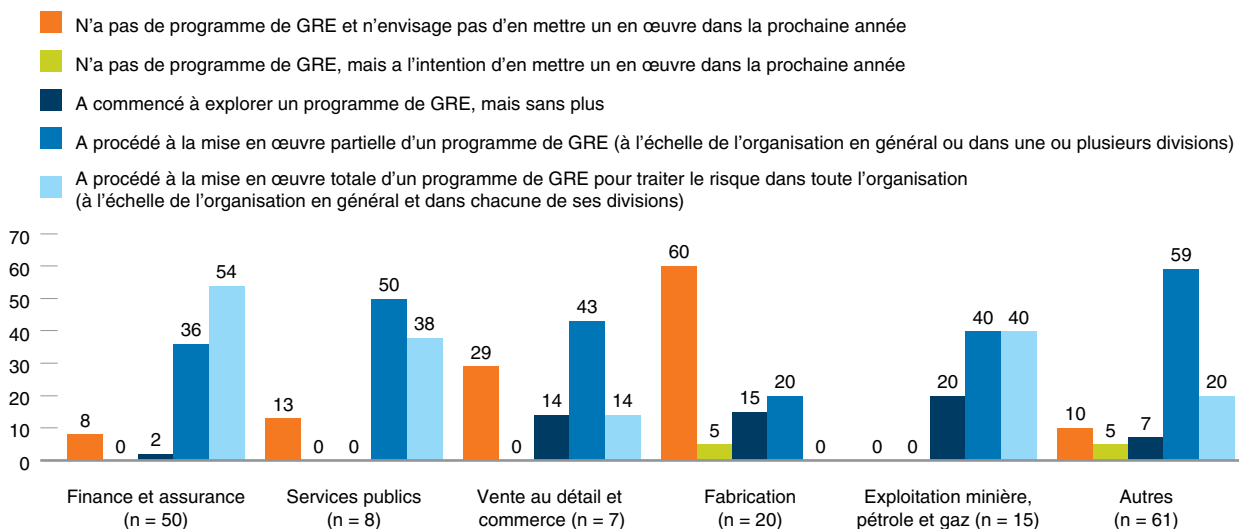
Les organisations du secteur de la finance et de l'assurance sont celles où les programmes pleinement intégrés sont les plus fréquents, 54 % des répondants de ce groupe faisant état de tels programmes. Cela ne devrait pas surprendre, étant donné que ce secteur est très réglementé. En outre, dans les assurances, la gestion des risques est au cœur du modèle économique et elle est essentielle à la proposition de valeur faite aux clients. Nous sommes d'autant plus surpris de voir que 8 % des répondants de ce secteur affirment n'avoir aucun programme de GRE (voir le graphique 3).

2 Comptables professionnels agréés du Canada et FEI Canada, *L'état actuel de la gestion des risques d'entreprise au Canada*.

### Graphique 3

#### Dans quelle mesure votre organisation a-t-elle adopté la GRE? (par secteur)

(%)



En raison du nombre de répondants dans ces catégories, les résultats devraient être considérés comme indicatifs seulement.  
Source : Le Conference Board du Canada, CPA Canada et le GRI.

## Comparaison de la GRE au Canada et dans le reste du monde

Pour déterminer la fréquence des programmes de GRE, nous avons délibérément utilisé l'échelle et les questions de l'*Enterprise Risk Management Benchmark Survey* réalisée en 2017 par la Risk and Insurance Management Society (RIMS)<sup>3</sup> afin de pouvoir comparer les résultats avec l'ensemble des données mondiales de la RIMS. Bien que ces comparaisons soient à interpréter avec prudence, nous remarquons que le pourcentage de répondants qui ont des programmes pleinement intégrés (30 %) est légèrement plus élevé parmi nos répondants que dans l'échantillon mondial de la RIMS, où il est seulement de 24 %. Cette comparaison est certes rassurante, mais les chiffres pour le Canada n'en révèlent pas moins qu'une amélioration s'impose. Dans notre enquête, le pourcentage d'entreprises qui déclarent ne pas avoir de programme de GRE et n'avoir aucune intention d'en adopter un dans les prochaines années (15 %) est semblable à celui de l'échantillon mondial de la RIMS, qui est de 12 % (voir le tableau 1).

3 Righi et Fox, 2017 *Enterprise Risk Management Benchmark Survey*.

**Tableau 1**

**Comparaison de la GRE au Canada et dans le monde**

(%)

Dans quelle mesure votre organisation a-t-elle adopté la GRE?	RIMS 2017	Enquête d'étalonnage du CBdC, de CPA Canada et du GRI 2018
N'a pas de programme de GRE et n'envisage pas d'en mettre un en œuvre dans la prochaine année	12	15
N'a pas de programme de GRE, mais a l'intention d'en mettre un en œuvre dans la prochaine année	2	4
A commencé à explorer un programme de GRE, mais sans plus	13	7
A procédé à la mise en œuvre partielle d'un programme de GRE (à l'échelle de l'organisation en général ou dans une ou plusieurs divisions)	48	43
A procédé à la mise en œuvre totale d'un programme de GRE pour traiter le risque dans toute l'organisation (à l'échelle de l'organisation en général et dans chacune de ses divisions)	24	30

Source : Le Conference Board du Canada, CPA Canada et le GRI, avec des questions tirées du 2017 Enterprise Risk Management Benchmark Survey de la RIMS.

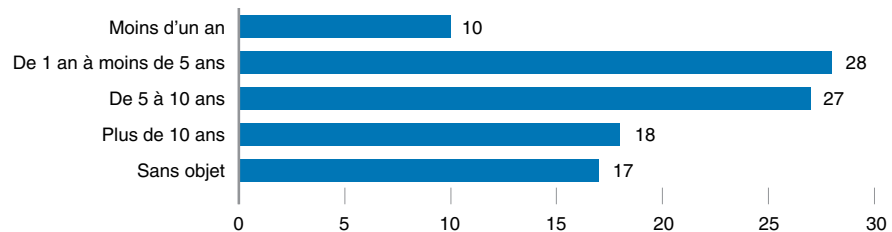
**Les programmes canadiens de GRE sont encore nouveaux**

Confirmation que la GRE reste une pratique relativement récente au Canada, 65 % des répondants déclarent que la fonction de GRE existe depuis moins de dix ans. Dans ce groupe, une majorité de répondants ont une fonction de GRE depuis moins de cinq ans. Seuls 18 % des répondants ont une fonction de GRE depuis plus de dix ans (voir le graphique 4).

**Graphique 4**

**Depuis combien de temps votre organisation a-t-elle officiellement une fonction de GRE?**

(n = 157; %)



Source : Le Conference Board du Canada, CPA Canada et le GRI.

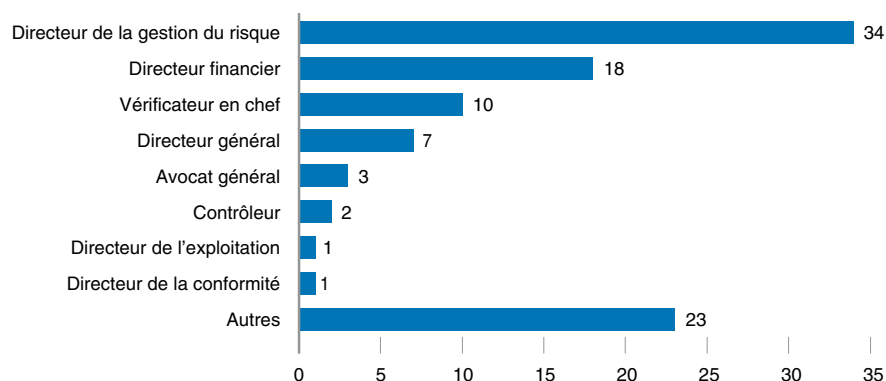
## Qui est aux commandes?

Qui dirige la fonction de GRE dans les organisations canadiennes, autrement dit, qui décide de l'affectation des ressources en matière de GRE? Environ un tiers des répondants (34 %) déclarent qu'un directeur de la gestion du risque ou un autre cadre supérieur dirige le processus de GRE. Par ailleurs, 18 % ont le titre de directeur financier. D'autres responsables de la GRE occupent le poste de vérificateur en chef, de directeur général ou divers autres postes dans l'entreprise (voir le graphique 5).

### Graphique 5

#### Qui dirige la fonction de GRE dans votre organisation?

(n =121; %)



Source : Le Conference Board du Canada, CPA Canada et le GRI.

Comme 59 % des répondants indiquent avoir une formation en comptabilité, le rôle de la profession dans la mise en œuvre de la GRE mérite d'être souligné (voir le graphique 2 à l'annexe A). Dans un de ses rapports, l'International Federation of Accountants mentionne des façons dont les directeurs financiers et la fonction financière peuvent mieux contribuer à la GRE en faisant concorder la gestion des risques avec la valorisation et la préservation; en donnant des idées et en permettant des décisions par une modélisation des risques,

une gouvernance des données et la détermination de l'appétence au risque; et en permettant l'intégration en éliminant le cloisonnement<sup>4</sup>.

L'éventail de titres des répondants responsables de la GRE peut être révélateur du fait que des professionnels du risque occupent différents échelons hiérarchiques dans les organisations. Cela peut aussi vouloir dire que les responsables de la GRE ont un pouvoir et une influence limités au sein de leur organisation.

## Rendre compte au sommet de l'organisation

Il est généralement admis que les programmes de GRE devraient avoir l'adhésion et l'engagement de la haute direction pour remplir leur fonction. En plus de ressources suffisantes, ceux qui dirigent la GRE dans les organisations devraient avoir l'attention des décideurs.

Les rapports hiérarchiques des responsables de la gestion des risques dans les organisations canadiennes varient considérablement. Les responsables de la GRE relèvent à la fois du conseil d'administration et de la direction. Cependant, ils semblent, de façon générale, avoir une relation hiérarchique avec la haute direction. Le plus grand groupe, et de loin (47 %), relève directement du directeur général. Par ailleurs, 21 % des répondants relèvent du directeur financier. Alors que 13 % déclarent relever du comité d'audit du conseil, seuls 7 % relèvent d'un comité de gestion des risques du conseil d'administration (voir le graphique 6). Parmi les répondants qui déclarent relever du directeur général, seuls 6 % déclarent rendre également des comptes au conseil plénier ou à un comité du conseil. Cela illustre la diversité des pouvoirs des responsables de la fonction de gestion des risques dans les organisations canadiennes. Cela montre probablement aussi la diversité des répondants pour ce qui est du type d'organisation, de la taille et du secteur d'activité.

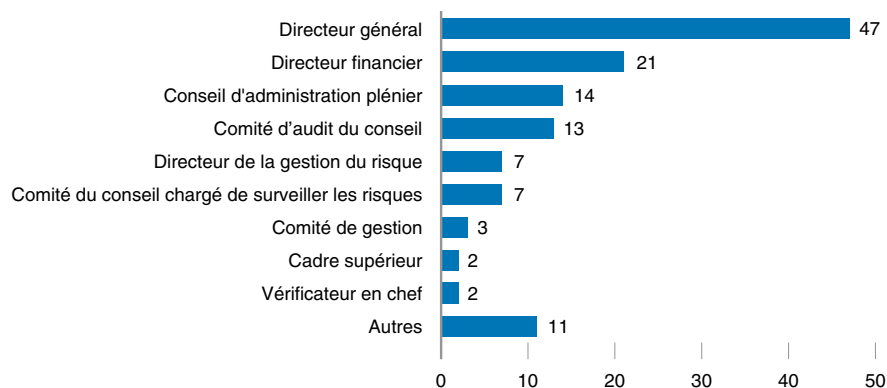
4 International Federation of Accountants, *Enabling the Accountant's Role in Effective Enterprise Risk Management*.



### Graphique 6

#### De qui le responsable de la fonction de GRE dans votre organisation relève-t-il directement?

(n = 154; %)



Source : Le Conference Board du Canada, CPA Canada et le GRI.

Ces chiffres concordent sensiblement avec ceux d'une enquête – *L'état actuel de la gestion des risques d'entreprise au Canada* – réalisée conjointement par CPA Canada et FEI Canada en 2016. L'enquête, dans le cadre de laquelle ont été interrogés des cadres financiers, conclut que le chef de la gestion des risques est responsable de la GRE et que moins de la moitié relèvent du directeur général. Environ 21 % déclarent relever du directeur financier et 14 % du conseil d'administration<sup>5</sup>. Nous remarquons aussi que 59 % des répondants (voir le graphique 2 à l'annexe A) déclarent avoir une formation en comptabilité, ce qui montre le rôle important de la fonction comptable dans la GRE.

### Un lien hiérarchique solide avec le centre

S'il n'existe pas de procédure prescrite pour structurer la GRE dans les organisations, il est cependant intéressant d'examiner les modèles utilisés par les organisations au Canada. Près de 60 % des répondants qualifient la structure de GRE de leur organisation de « centralisée », avec une fonction de gestion des risques qui a un lien hiérarchique solide avec une fonction centrale. Un peu plus de 30 % des répondants suivent un modèle partiellement décentralisé. Seuls 6 % des répondants suivent

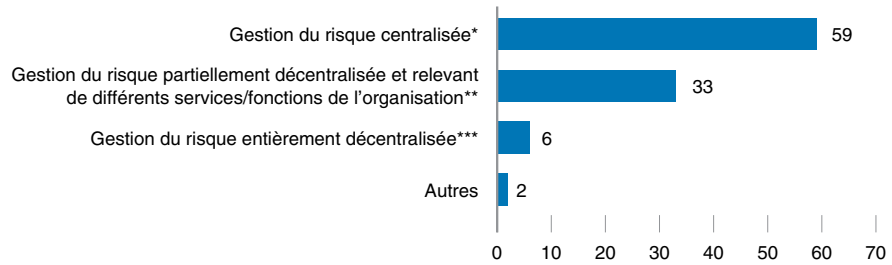
5 Comptables professionnels agréés du Canada et FEI Canada, *L'état actuel de la gestion des risques d'entreprise au Canada*.

un modèle entièrement décentralisé sans lien hiérarchique avec une fonction centrale (voir le graphique 7). Dans les organisations plus petites employant moins de 500 personnes, le modèle centralisé est aussi présent que le modèle partiellement décentralisé (voir le graphique 8).

### Graphique 7

#### Comment la fonction de GRE est-elle structurée dans votre organisation?

(n= 121; %)



\*ligne continue des rapports à la fonction centrale

\*\*ligne continue des rapports aux unités organisationnelles avec une ligne pointillée vers la fonction centrale ou ligne continue des rapports à la fonction centrale avec ligne pointillée vers les unités organisationnelles

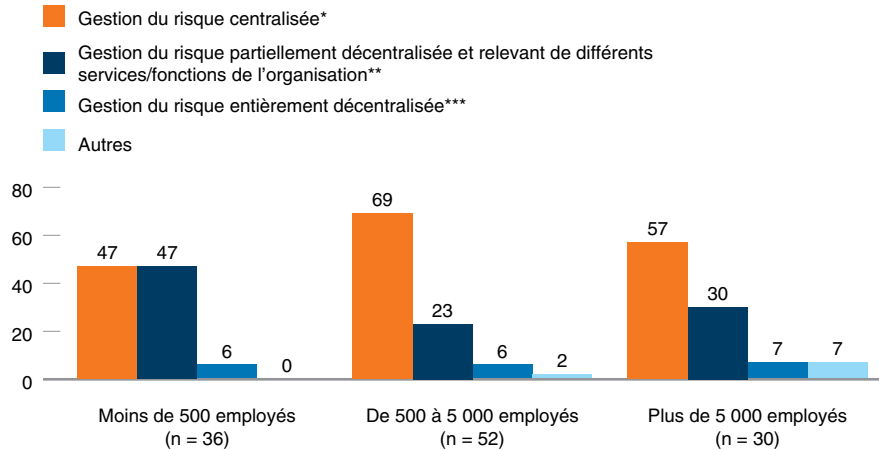
\*\*\*rapports dans les unités organisationnelles sans fonction centrale

Source : Le Conference Board du Canada, CPA Canada et le GRI.

### Graphique 8

#### Comment la fonction de GRE est-elle structurée dans votre organisation? (par taille)

(n = 118; %)



\*ligne continue des rapports à la fonction centrale




\*\*ligne continue des rapports aux unités organisationnelles avec une ligne pointillée vers la fonction centrale ou ligne continue des rapports à la fonction centrale avec ligne pointillée aux unités organisationnelles

\*\*\*rapports dans les unités organisationnelles sans fonction centrale

Source : Le Conference Board du Canada, CPA Canada et le GRI.

Dans un sondage sur l'industrie mondiale de l'énergie et des ressources<sup>6</sup> datant de 2014, Deloitte mentionne que 65 % des répondants ont adopté un modèle hybride pour leur fonction de GRE. Dans ce modèle, différentes unités opérationnelles font leurs propres activités de gestion des risques – comme le repérage et l'analyse des risques et la mise en œuvre de mesures de contrôle – avec le soutien et la coordination d'une fonction de gestion des risques centrale. Cela montre la fréquence des fonctions de gestion des risques centralisées dans le secteur et concorde avec les résultats de notre enquête.

### Les équipes chargées de la GRE sont de petite taille

-  80 % des organisations canadiennes consacrent au plus cinq équivalents temps plein (ETP) à la GRE.
-  40 % d'entre elles y consacrent moins d'un ETP.
-  40 % ont de un à cinq ETP supplémentaires qui consacrent l'équivalent d'une journée par semaine à la GRE.

Source : Le Conference Board du Canada, CPA Canada et le GRI.

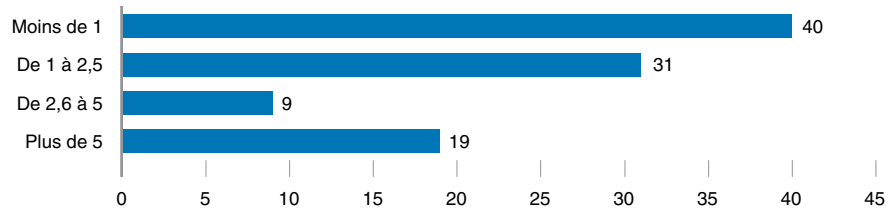
Les discussions avec les professionnels et des études précédentes semblent indiquer que les équipes de GRE sont généralement de petite taille, et les résultats de notre enquête le confirment. En effet, 40 % des répondants ont moins d'un ETP dans leur équipe qui s'occupe uniquement de la GRE, et 80 % des organisations consacrent moins de cinq ETP à la GRE à plein temps. Seuls 19 % des équipes de GRE ont au moins cinq ETP, et elles sont concentrées dans le secteur de la finance et de l'assurance (voir le graphique 9).

6 Deloitte Enterprise Risk Services, *Risk Intelligence in the Energy and Resources Industry*.

### Graphique 9

#### Combien d'équivalents temps plein (ETP) consacrent tout leur temps à la GRE dans votre organisation?

(n = 121; %)



Source : Le Conference Board du Canada, CPA Canada et le GRI.

Une analyse plus approfondie révèle que la fonction spécialisée dans la gestion des risques est, toutefois, soutenue par du personnel supplémentaire à qui sont confiées des responsabilités de GRE à temps partiel. Si on prend les organisations où des employés consacrent une partie « significative » de leur temps (c.-à-d. au moins 20 %) à la fonction de GRE, environ 40 % ont de un à cinq ETP qui consacrent au moins 20 % de leur temps ou l'équivalent d'une journée par semaine à la GRE. En revanche, un peu plus de 10 % ont plus de 50 ETP qui consacrent environ l'équivalent d'une journée par semaine à la GRE. Là encore, la GRE bénéficie de ressources plus généreuses dans les grandes organisations, en particulier dans le secteur minier, le secteur pétrolier et le secteur de la finance et de l'assurance.

### Les ressources attribuées à la GRE n'augmentent pas

Notre sondage révèle aussi que les ressources attribuées à la GRE dans le cadre des budgets et de la dotation en personnel n'ont globalement pas changé de 2017 à 2018 pour 59 % des répondants. Elles ont augmenté au cours de la même période pour 37 % des répondants, et elles ont diminué pour 4 % seulement des répondants.

À court terme, 70 % des répondants s'attendent à ce que les ressources restent inchangées en 2019, alors que 27 % s'attendent à une augmentation de 1 % à 25 %. Dans ce dernier groupe qui s'attend à une augmentation des ressources, les répondants du secteur de la finance et de l'assurance sont plus nombreux. Ce doute quant à la possibilité d'accroître la fonction de GRE est préoccupante, car les professionnels de la gestion des risques font état de faibles niveaux d'intégration dans la stratégie d'affaires et dans les processus opérationnels en général.

Les répondants étaient également interrogés sur les facteurs qui, selon eux, permettraient une augmentation de la dotation en personnel et du budget de la GRE. Tous les facteurs sont considérés comme ayant une incidence sur les niveaux de ressources, mais les répondants estiment que ce sont les attentes des intervenants – p. ex. des clients, des utilisateurs, des employés – qui ont le plus d'influence. En tout, 40 % d'entre eux déclarent que les attentes des intervenants influent positivement sur les ressources de la GRE dans *une large* ou *très large mesure*. L'évolution du contexte en matière de risques découlant de décisions commerciales telles que des acquisitions, l'ouverture de nouveaux marchés ou d'autres événements similaires constitue le deuxième facteur (36 %) le plus susceptible d'entraîner une augmentation des ressources. Sans surprise, les pressions réglementaires font également partie des facteurs entraînant une augmentation des ressources. Ainsi, 35 % des répondants considèrent qu'elles exercent *une grande* ou *très grande* influence, tandis que la croissance concordant avec la stratégie d'affaires arrive au quatrième rang (32 %) (voir le graphique 10).

Pour justifier à l'interne le besoin de ressources pour la GRE, les responsables de la GRE doivent pouvoir en démontrer les avantages. Dans ce contexte, des données quantitatives sont souvent considérées comme un moyen convainquant d'illustrer de manière concrète les avantages de la GRE pour la haute direction et le conseil d'administration. Cependant, seuls 27 % des répondants choisissent les données quantitatives montrant la valeur de la GRE comme facteur

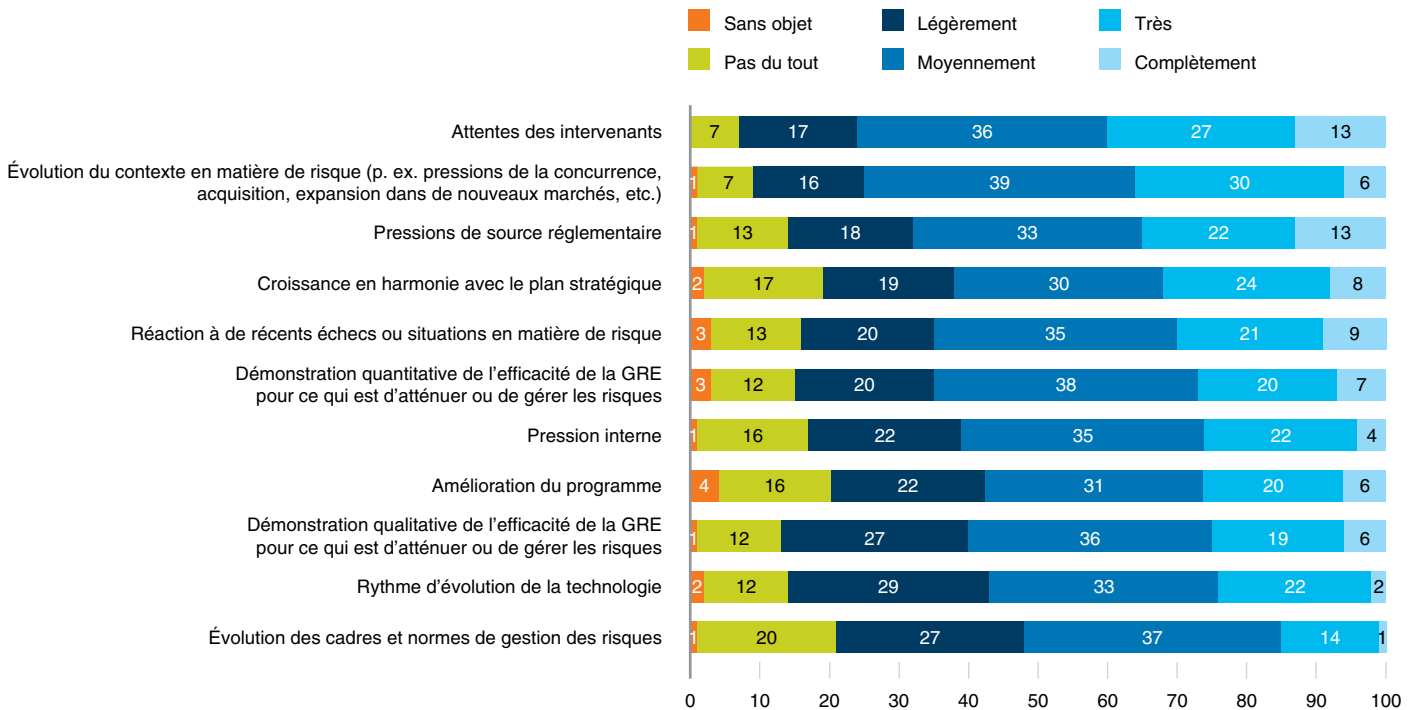


permettant d'augmenter les ressources de la GRE dans *une large* ou *très large mesure*. Ce facteur se classe un peu devant les données qualitatives, choisies par 25 % des répondants.

**Graphique 10**

**Dans quelle mesure les facteurs suivants sont-ils susceptibles d'influencer positivement la dotation en ressources humaines et financières de la fonction de GRE dans votre organisation?**

(n = 138; %)



Remarque : Les pourcentages étant arrondis, leur somme n'égalent pas nécessairement 100.  
 Source : Le Conference Board du Canada, CPA Canada et le GRI.

L'évolution technologique fait partie des facteurs influant le moins sur les ressources de la GRE. Près d'un répondant sur quatre pense qu'elle pourrait influencer l'attribution de ressources dans *une large* ou *très large mesure*.

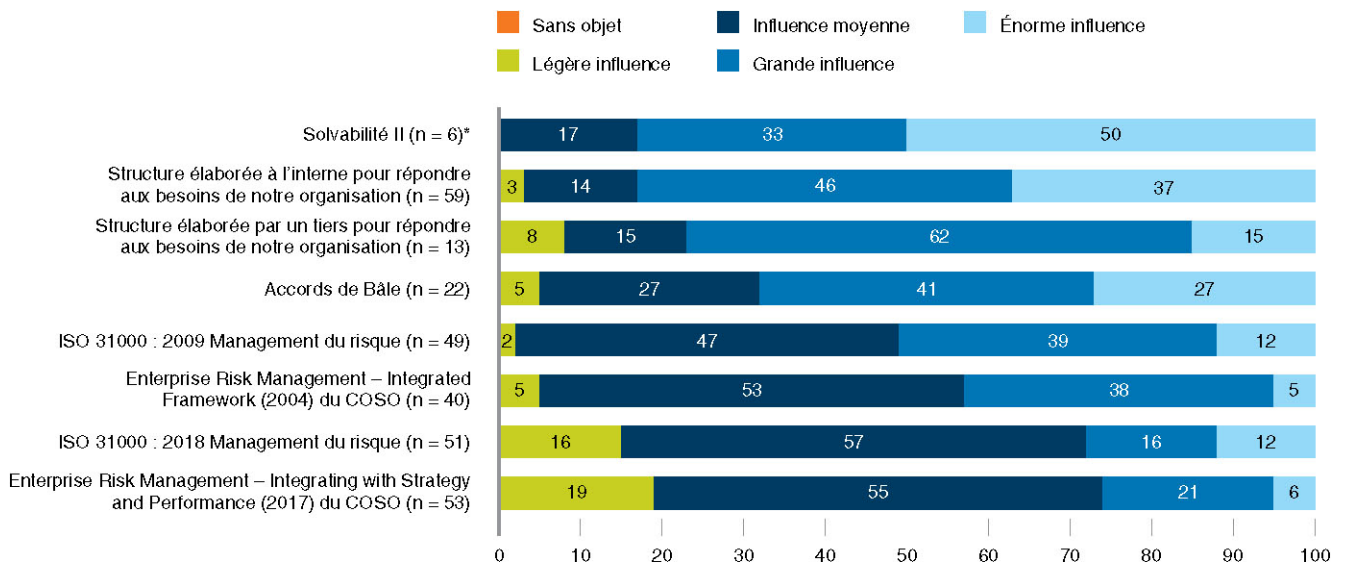
## L'influence des référentiels COSO et ISO

Une majorité de répondants fondent leur approche de la GRE sur des cadres qui leur sont propres. Cependant, il est évident que les référentiels du Committee of Sponsoring Organizations (COSO) de la Commission Treadway et de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) influent beaucoup sur tous les répondants (voir le graphique 11).

Graphique 11

**Comment évaluez-vous l'influence qu'exercent les normes et les cadres que vous utilisez dans l'approche de la GRE de votre organisation?**

(%)



Remarque : Les pourcentages étant arrondis, leur somme n'égale pas nécessairement 100.

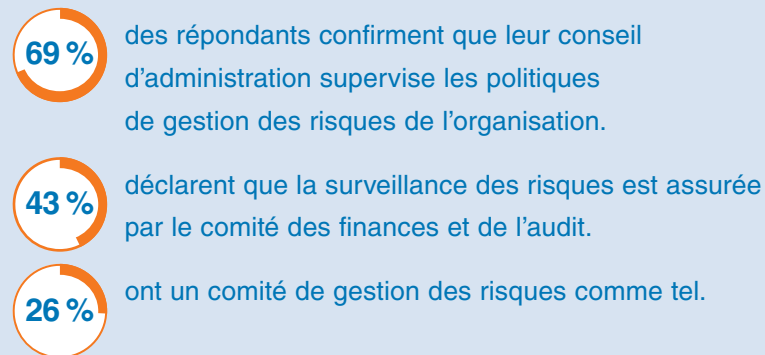
\*La Directive du Parlement européen dite Solvabilité II concernant les sociétés d'assurance semble beaucoup influencer ce petit segment de six répondants. Cependant, étant donné son champ d'application particulier et étroit, elle n'influe pas sur les entreprises canadiennes en général.

Source : Le Conference Board du Canada, CPA Canada et le GRI.

## Les conseils d'administration ont un rôle de supervision important

Le rôle de supervision véritable joué par le conseil d'administration est une condition essentielle à une gestion efficace des risques. Comme le fait remarquer CPA Canada dans sa publication *Un cadre de surveillance des risques à l'intention des conseils d'administration*, « les conseils doivent surveiller les systèmes et processus de gestion des risques et revoir continuellement la planification et les résultats de ces processus<sup>7</sup> ».

### Les conseils d'administration et la surveillance des risques



Source : Le Conference Board du Canada, CPA Canada et le GRI.

Quand on leur demande quels rôles joue le conseil d'administration par rapport à la GRE, 69 % des répondants confirment que le leur supervise les politiques de gestion du risque de l'organisation. Le même pourcentage de répondants déclare qu'il a décidé d'examiner et de comprendre les analyses du risque pour l'organisation, plus particulièrement de ses principaux risques (voir le graphique 12).

7 Caldwell, *Un cadre de surveillance des risques à l'intention des conseils d'administration*.

Là encore, cela concorde avec les constatations du rapport de 2016 de CPA Canada et de FEI Canada, où 72 % des répondants estiment que le conseil d'administration comprend bien ou comprend en général les risques et possibilités associés à l'organisation.

Par ailleurs, 68 % des répondants choisissent un autre rôle de supervision clé des conseils d'administration, qui est de vérifier que des systèmes de surveillance et de gestion des risques efficaces et appropriés sont en place.

En revanche, seuls 23 % des répondants déclarent que leur conseil aide à repérer ces risques.

## Graphique 12

### En quoi consiste le rôle de surveillance du conseil d'administration de votre organisation à l'égard de la GRE?

(n = 137; %)



Source : Le Conference Board du Canada, CPA Canada et le GRI.

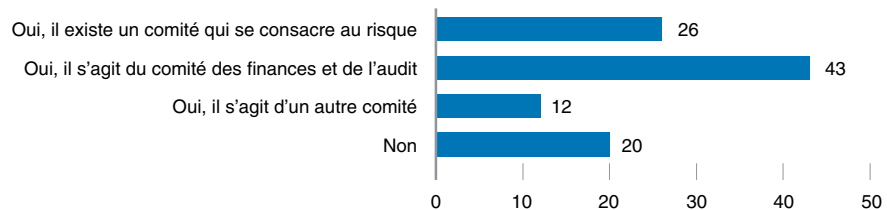
## Rapports au conseil

Étant donné l’environnement complexe et dynamique en matière de risques dans lequel les organisations évoluent actuellement, une attention particulière aux risques à un haut niveau est essentielle. L’existence d’un comité du conseil d’administration chargé de la surveillance des risques est un des marqueurs d’approches avancées en matière de risques. La majorité des répondants déclarent que leur organisation a un comité du conseil qui s’occupe de la surveillance des risques. Un peu plus du quart des répondants (26 %) ont un comité qui se consacre aux risques. Et, dans 43 % des organisations des répondants, la surveillance des risques est assurée par le comité des finances et de l’audit. En outre, 12 % déclarent qu’un autre comité est chargé de la surveillance des risques, et 20 % mentionnent que le conseil d’administration ne surveille pas les risques (voir le graphique 13).

Graphique 13

### Le conseil d’administration de votre organisation a-t-il un comité chargé de surveiller le risque?

(n = 133; %)



Source : Le Conference Board du Canada, CPA Canada et le GRI.

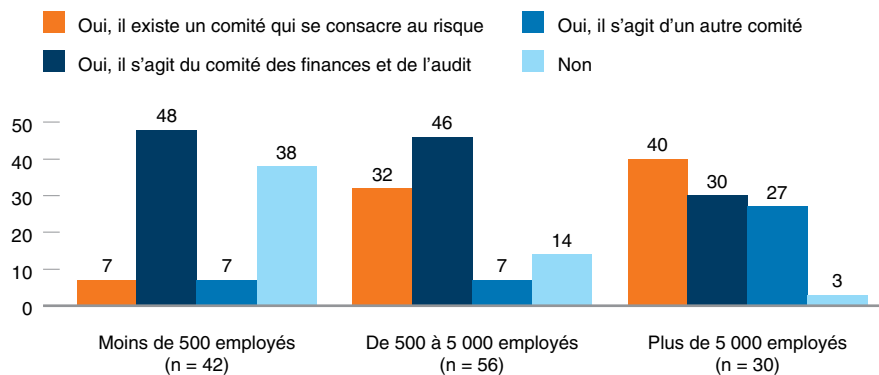
Encore une fois, les petites organisations comptant moins de 500 employés sont plus susceptibles de ne pas avoir de comité du conseil qui surveille les risques (voir le graphique 14). Les comités d’audit sont les organes de surveillance des risques privilégiés par la plupart des organisations. Le secteur des services financiers fait exception, car les comités chargés des risques y sont plus fréquents (voir le graphique 15).

C'est logique, étant donné que le *Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act of 2010* des États-Unis<sup>8</sup> prévoit ces comités pour les sociétés de portefeuille bancaire cotées en bourse dont l'actif total est supérieur ou égal à 10 G\$. Cela expliquerait pourquoi, même au Canada, ces comités spécialisés sont plus fréquents dans ce secteur et dans les entreprises plus grandes cotées en bourse. Bien qu'on ne s'entende pas pour dire que les comités spécialement chargés des risques sont la seule et unique formule pour surveiller les risques, nos données ne démontrent pas un effet de « ruissellement » du secteur des services financiers sur d'autres secteurs au Canada et montrent que les comités spécialisés dans les risques existent surtout dans les secteurs où ils sont prévus par la loi.

#### Graphique 14

#### Le conseil d'administration de votre organisation a-t-il un comité chargé de surveiller le risque? (par taille)

(n = 128; %)



Source : Le Conference Board du Canada, CPA Canada et le GRI.

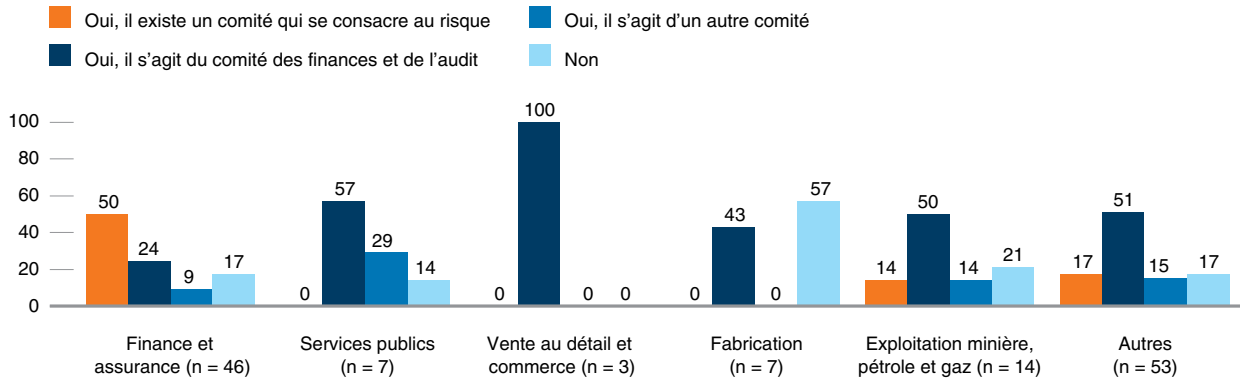
8 Lester et Bovenzi, *The Dodd-Frank Act*.



Graphique 15

**Le conseil d'administration de votre organisation a-t-il un comité chargé de surveiller le risque?**  
(par secteur)

(%)



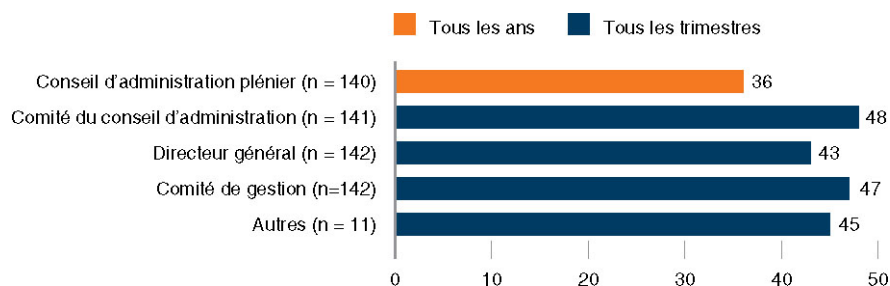
Source : Le Conference Board du Canada, CPA Canada et le GRI.

## Fréquence des rapports

Quand on leur demande selon quelle fréquence le responsable de la fonction de GRE présente des exposés officiels sur les risques aux personnes chargées de la surveillance des risques, 36 % des répondants déclarent qu'il rend compte tous les ans devant le conseil d'administration plénier (voir le graphique 16), tandis que 24 % déclarent qu'il rend compte tous les trimestres devant le conseil plénier. Cependant, un pourcentage non négligeable, soit 25 %, des répondants déclarent qu'il ne rend pas de compte au conseil (voir le tableau 2).

### Graphique 16

**À quelle fréquence la personne chargée de diriger la fonction de GRE fait-elle une présentation officielle sur le risque aux personnes chargées de surveiller la GRE? (réponses les plus fréquentes seulement) (%)**



Source : Le Conference Board du Canada, CPA Canada et le GRI.

Certains répondants font observer qu'ils remettent des rapports ponctuels plus qu'ils ne présentent d'exposés prévus à intervalles réguliers. D'autres mentionnent qu'ils font des exposés supplémentaires pour des types de risque particuliers. Certains déclarent remettre des rapports directement

au directeur financier ou à l'agent de conformité. Tout cela montre, encore une fois, la diversité des structures hiérarchiques en ce qui a trait à la GRE dans les organisations canadiennes.

À l'exception des comptes rendus devant le conseil d'administration plénier, qui ont lieu tous les ans au plus, les rapports aux comités ou aux personnes chargés de la supervision de la GRE sont surtout trimestriels (voir le tableau 2). Ces pratiques sont conformes à celles enregistrées dans le rapport d'enquête de 2009 du Conference Board du Canada sur la GRE. Étant donné l'évolution rapide du contexte en matière de risques, il est bon de se demander si un exposé annuel au conseil d'administration sur la GRE est suffisant. Des rapports spéciaux en plus de l'exposé annuel peuvent être utiles dans un environnement très dynamique.

**Tableau 2**

**Fréquence des comptes rendus**

(%)

**À quelle fréquence la personne chargée de diriger la fonction de GRE fait-elle une présentation officielle sur le risque aux personnes chargées de surveiller la GRE?**




	Tous les ans	Tous les six mois	Tous les trois mois	Tous les mois	N'en fait pas
Conseil d'administration plénier (n = 140)	36	16	24	1	25
Comité du conseil d'administration (n = 141)	13	18	48	3	20
Directeur général (n = 142)	10	15	43	18	18
Comité de gestion (n = 142)	8	9	47	16	23
Autres (n = 11)	18	9	45	9	18

Remarque : Les chiffres ombrés indiquent les plus grandes fréquences.  
Source : Le Conference Board du Canada, CPA Canada et le GRI.

# Que pensent les responsables de la GRE?

Sachant que les risques auxquels font face les organisations ne surviennent pas isolément et qu'ils sont étroitement liés, nous avons cependant interrogé les répondants sur l'importance de différents risques clés. Plus des trois quarts des responsables de la GRE interrogés (84 %) accordent une priorité de *premier* ou de *deuxième ordre* au risque pour la réputation. Ce résultat montre l'importance primordiale de ce risque qui dépend de la capacité de l'organisation de gérer de nombreux autres risques clés (voir les graphiques 17 et 18).

## Le risque pour la réputation, préoccupation de premier plan

-  84 % des responsables de la GRE accordent une priorité de *premier* ou de *deuxième ordre* au risque pour la réputation.
-  40 % des répondants accordent une priorité de *premier* ou de *deuxième ordre* aux risques environnementaux
-  30 % des répondants accordent une priorité de *premier* ou de *deuxième ordre* aux risques géopolitiques.

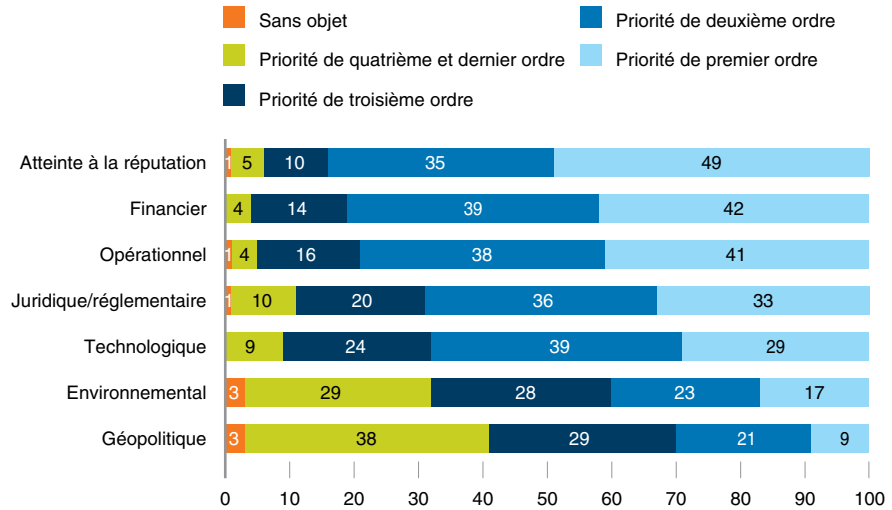
Source : Le Conference Board du Canada, CPA Canada et le GRI.

« Pour ce qui est des secteurs d'activité, nous remarquons que 78 % des entreprises minières, pétrolières et gazières de l'échantillon accordent une priorité de *premier* ou de *deuxième ordre* aux risques environnementaux. »

**Graphique 17**

**Quel ordre de priorité votre organisation accorde-t-elle aux catégories de risque suivantes?**

(n = 160; %)



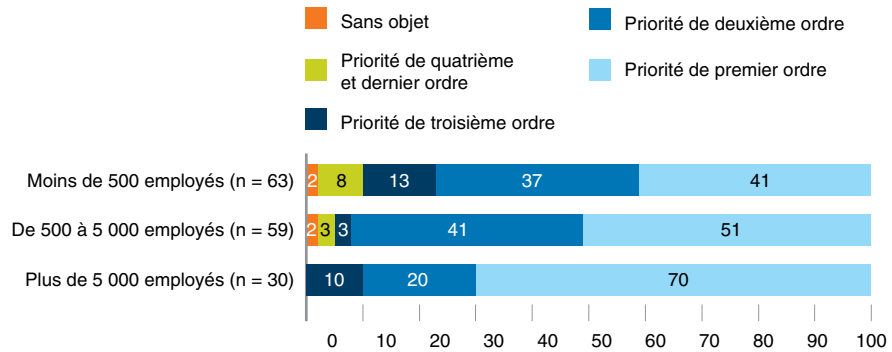
Remarque : Les pourcentages étant arrondis, leur somme n'égalent pas nécessairement 100.

Source : Le Conference Board du Canada, CPA Canada et le GRI.

**Graphique 18**

**Quel ordre de priorité votre organisation accorde-t-elle aux catégories de risque suivantes? (Atteinte à la réputation; par taille)**

(%)



Remarque : Les pourcentages étant arrondis, leur somme n'égalent pas nécessairement 100.

Source : Le Conference Board du Canada, CPA Canada et le GRI.

Le risque pour la réputation est suivi de près par les risques financiers et les risques opérationnels, auxquels 81 % et 79 % des répondants accordent, respectivement, une priorité de *premier* ou de *deuxième ordre*. Viennent ensuite les risques juridiques et réglementaires (69 %).

Il est intéressant aussi d'observer qu'en période d'incertitude et d'imprévisibilité politique (p. ex. avec la renégociation d'accords commerciaux importants et les négociations du Brexit), les risques géopolitiques arrivent en dernier, seuls 30 % des répondants les jugeant prioritaires. Les responsables de la gestion des risques semblent moins préoccupés par ces risques systémiques plus généraux. Cela tient peut-être au fait qu'il est difficile pour les responsables de la GRE de prévoir les risques systémiques importants et encore plus d'influer sur ces risques ou de les atténuer. Résultat, ils se concentrent sur des risques sur lesquels ils peuvent davantage avoir prise.

Les risques environnementaux ne figurent pas parmi les grandes priorités. En effet, moins de la moitié des répondants les classent en tête de liste. Cependant, le fait que 40 % des répondants considèrent les risques environnementaux comme une priorité de *premier* ou de *deuxième ordre* montre que ce domaine est de plus en plus important pour les entreprises de manière générale. Elles semblent prendre conscience que les risques environnementaux ne peuvent pas être pris isolément d'autres risques connexes, comme les risques financiers et les risques opérationnels. Dans son dernier *Global Risks Report*, le Forum économique mondial considère les phénomènes météorologiques, l'échec des mesures d'atténuation des changements climatiques et d'adaptation à ces changements, ainsi que les catastrophes naturelles majeures comme les trois risques les plus probables. Cela montre la nécessité pour les professionnels de changer de priorités et de tenir compte d'autres risques mondiaux émergents<sup>9</sup>.

Les investisseurs institutionnels et les gouvernements considèrent les changements climatiques comme des risques environnementaux pouvant avoir des conséquences économiques importantes pour les entreprises. À l'étranger, le Groupe de travail sur l'information

9 Forum économique mondial, *Global Risks Report 2019*.

financière relative aux changements climatiques (GIFCC) créé par le Conseil de stabilité financière (CSF) attire l'attention sur les risques et les possibilités associés aux changements climatiques, incitant les investisseurs à parler aux entreprises de leur gestion des risques liés au climat et de leurs processus de gouvernance. Au Canada, les Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM) ont examiné les risques liés au climat et publié leur rapport final en avril 2018<sup>10</sup>. Ils y mentionnent une occasion pour les entreprises de communiquer plus d'information sur les risques importants associés aux changements climatiques. De plus, le gouvernement canadien a mis sur pied un Groupe d'experts sur la finance durable au sein duquel sont représentés de grands investisseurs institutionnels<sup>11</sup>. Les investisseurs s'attachent à soutenir l'adoption des recommandations du GIFCC au Canada et à intégrer les flux financiers afin de favoriser le passage à une économie à faibles émissions de carbone et résiliente face aux changements climatiques. Ensemble, ces initiatives commencent à placer les risques liés au climat sur le radar des gestionnaires de risques, des cadres supérieurs et des conseils d'administration des entreprises canadiennes.

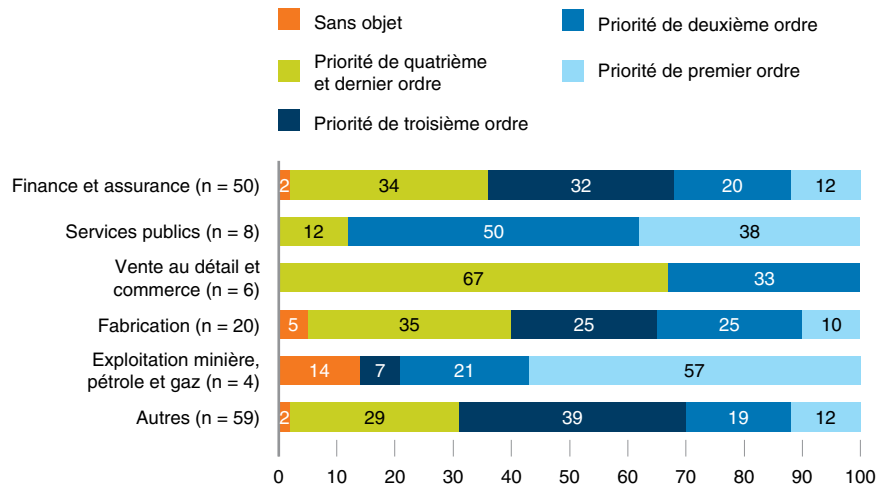
« [Les entreprises] semblent prendre conscience que les risques environnementaux ne peuvent pas être pris isolément d'autres risques connexes, comme les risques financiers et les risques opérationnels. »

10 Autorités canadiennes en valeurs mobilières, « Rapport relatif au projet concernant l'information fournie sur le changement climatique ».

11 Gouvernement du Canada, Groupe d'experts sur la finance durable.

Dans les secteurs d'activité, nous remarquons que 78 % des entreprises minières, pétrolières et gazières de l'échantillon accordent une priorité de *premier* ou de *deuxième ordre* aux questions environnementales (voir le graphique 19). Étant donné la dynamique en faveur d'une économie à faibles émissions de carbone résiliente face aux changements climatiques, (tel que le prévoit l'Accord de Paris de 2015), et les pressions exercées sur les investisseurs de communiquer plus d'informations relatives au climat, il faut probablement voir dans les préoccupations de ces secteurs à forte intensité d'émissions et tributaires du commerce un signe avant-coureur de l'évolution du monde des affaires au Canada. Ces entreprises reconnaissent que les risques pour leur réputation ainsi que les risques financiers et opérationnels sont étroitement liés à leur gestion des risques environnementaux, y compris les effets des changements climatiques.

**Graphique 19**  
**Quel ordre de priorité votre organisation accorde-t-elle aux catégories de risque suivantes? (Environnemental; par secteur)**  
(%)



Remarque : Les pourcentages étant arrondis, leur somme n'égale pas nécessairement 100.  
Source : Le Conference Board du Canada, CPA Canada et le GRI.



## Intégration de la GRE : un travail de longue haleine

Beaucoup de responsables de la GRE cherchent à intégrer la GRE, car c'est un moyen important d'en renforcer l'efficacité. En particulier, l'intégration de la stratégie et de la gestion des risques est souvent considérée comme nécessaire pour que la GRE contribue au succès de l'organisation. Cependant, seuls 39 % des répondants pensent que la GRE est intégrée dans *une large* ou *très large mesure* dans le processus de planification stratégique de leur organisation. En revanche, seuls 10 % pensent qu'elle l'est dans les ventes et le marketing. Près de la moitié des répondants (48 %) déclarent que la GRE joue peu ou aucun rôle dans le processus des ventes et du marketing (voir le graphique 20). Il arrive souvent que des pratiques de ventes et de marketing aberrantes soient une source importante de risque pour la réputation. Étant donné le niveau de préoccupation élevé exprimé plus tôt par les répondants à cet égard, les professionnels de la GRE gagneraient manifestement à resserrer les liens avec ces fonctions opérationnelles clés. Il est évident que, pour que la GRE s'ancre plus solidement dans la stratégie et les opérations, les professionnels de la GRE doivent regarder au-delà du conseil d'administration et de la haute direction et s'intéresser à d'autres parties de l'organisation.

« Il est évident que, pour que la GRE s'ancre plus solidement dans la stratégie et les opérations, les professionnels de la GRE doivent regarder au-delà du conseil d'administration et de la haute direction et s'intéresser à d'autres parties de l'organisation. »

## Intégration – Pourquoi viser haut?

Il est essentiel pour la GRE de s'intégrer dans d'autres processus opérationnels. Pour étudier plus en détail cette dimension importante, nous avons segmenté les répondants en fonction de leurs réponses aux questions portant sur le degré d'intégration de la GRE et de la stratégie dans leurs organisations. Il en est résulté deux groupes : celui des organisations où la GRE est très intégrée et celui des organisations où elle l'est peu. Une analyse plus poussée de ces groupes révèle des caractéristiques intéressantes dans le premier groupe, qui réunit un peu plus de 40 % des répondants analysés.

Dans les organisations où la GRE est très intégrée :

- La GRE est considérée comme un outil stratégique plus souvent que dans celles où elle l'est peu.
- La GRE et la planification stratégique sont plus solidement intégrés.
- Les répondants sont plus susceptibles de qualifier plusieurs processus de GRE de *solides*, en particulier ceux qui sont fondamentaux. Ce n'est pas le cas des processus plus avancés, qui sont qualifiés d'*en cours d'établissement*.
- La GRE est considérée comme un outil habilitant. Cette dimension figure parmi les derniers choix des répondants en général.
- Les obstacles typiques à la GRE – comme l'absence d'adhésion et de soutien de la direction – ne sont pas considérés comme une entrave à la GRE dans la même mesure que par d'autres répondants.
- L'utilisation de la technologie de l'information progresse, mais les formes plus avancées de technologie, comme l'intelligence artificielle, n'intéressent pas encore beaucoup dans aucun des deux groupes.

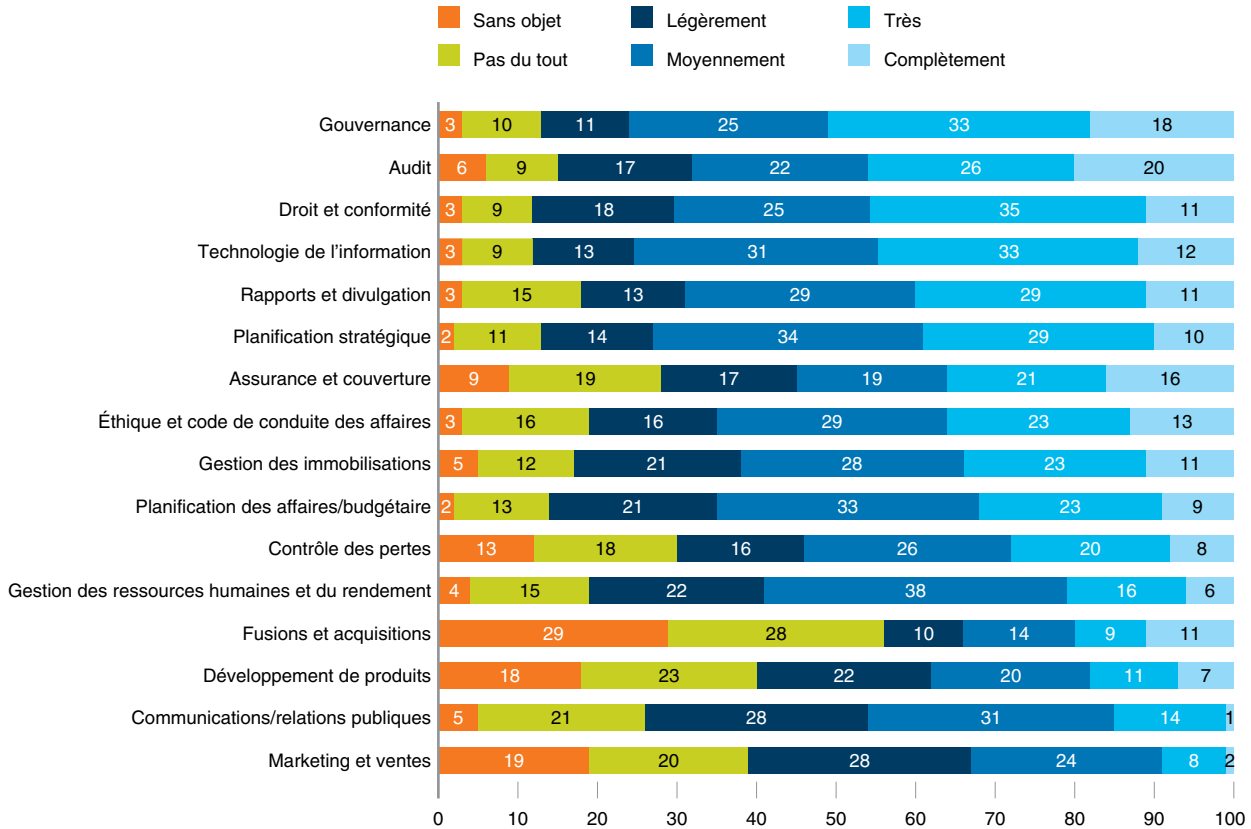
Pour une analyse plus détaillée des différences entre les organisations où la GRE est très ou peu intégrée, veuillez vous reporter à la section « *Analyse plus approfondie de l'intégration de la GRE* », à la page 50.

Source : Le Conference Board du Canada, CPA Canada et le GRI.

Graphique 20

**Dans quelle mesure la GRE est-elle intégrée aux autres processus et fonctions clés de l'organisation?**

(n = 160; %)



Remarque : Les pourcentages étant arrondis, leur somme n'égalent pas nécessairement 100.  
 Source : Le Conference Board du Canada, CPA Canada et le GRI.

**La GRE joue un rôle stratégique limité**

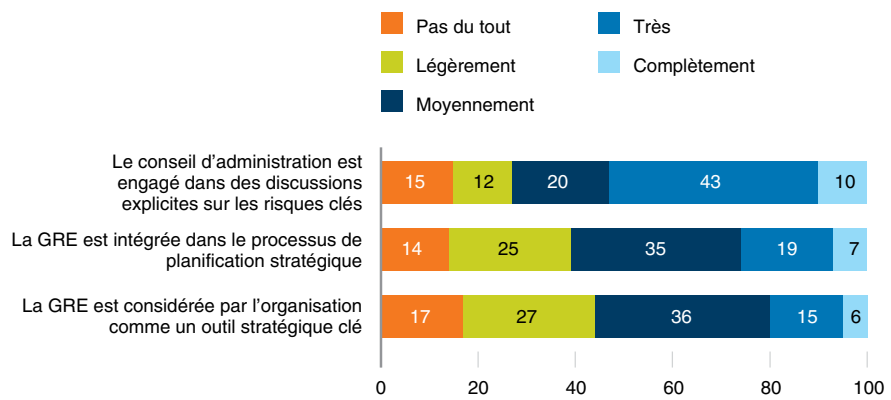
En examinant de plus près le lien entre la GRE et la stratégie, nous remarquons que 53 % des répondants déclarent que le conseil d'administration est engagé dans *une large* ou *très large mesure* dans des discussions sur les principaux risques pour l'organisation. De plus, 86 % déclarent que la GRE est intégrée à divers degrés dans le processus de planification stratégique, tandis que 14 % estiment qu'elle ne joue aucun rôle du tout (voir le graphique 21). Cela indique une évolution du rôle initial de la gestion des risques,

qui visait uniquement à éviter des pertes, à atténuer les risques et à les éviter, vers des cadres de GRE plus avancés qui intègrent la gestion des risques dans les processus de gestion stratégique généraux des organisations.

### Graphique 21

#### Dans quelle mesure votre organisation a-t-elle une GRE et une stratégie intégrées?

(n = 160; %)





Remarque : Les pourcentages étant arrondis, leur somme n'égalent pas nécessairement 100.

Source : Le Conference Board du Canada, CPA Canada et le GRI.

Malgré ce lien solide entre la GRE et la stratégie, seuls 6 % des répondants déclarent que la GRE est perçue dans *une très large mesure* comme un outil stratégique pour l'organisation. Fait inquiétant, 44 % des répondants pensent qu'elle est perçue comme jouant un rôle stratégique limité ou nul dans l'organisation. Comme le montrent ces résultats, la GRE est liée à la stratégie pour les répondants, mais elle reste loin d'occuper la place centrale que beaucoup voudraient lui voir accorder. Il s'agit d'une occasion ratée pour certaines organisations qui devraient dépasser le stade de la détermination et de l'atténuation des risques et utiliser tout le potentiel de la GRE pour anticiper des possibilités d'innovation et de transformation dans un environnement en constante évolution.

## Le rôle stratégique de la GRE est loin d'être reconnu

-  84 % des répondants déclarent que la GRE est intégrée à divers degrés dans le processus de planification stratégique.
-  6% des répondants mentionnent que la GRE est perçue dans *une très large mesure* comme un outil stratégique pour leur organisation.

Source : Le Conference Board du Canada, CPA Canada et le GRI.

## GRE et rémunération des gestionnaires : le chaînon manquant

De récents scandales très médiatisés montrent que les programmes incitatifs peuvent conduire à un comportement discutable de la part des employés. D'après la Poole School of Management de la North Carolina State University, le secteur des services financiers américain « dépasse tous les autres secteurs lorsqu'on évalue les risques relatifs à ses régimes de rémunération incitative<sup>12</sup> ».

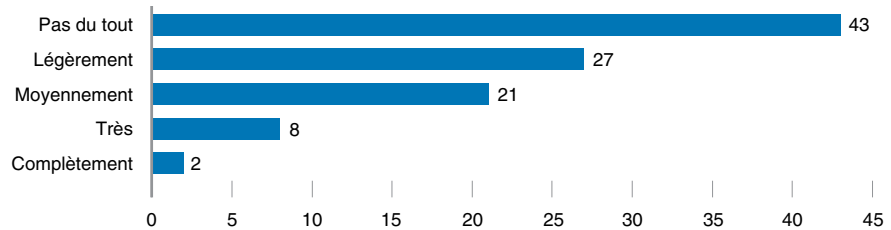
Cependant, notre recherche montre qu'au Canada, la pratique consistant à lier rémunération des gestionnaires et risques demeure limitée. Seuls 10 % des répondants déclarent que les activités de gestion des risques représentent dans une *large* ou *très large mesure* un élément explicite de la détermination de la rémunération des gestionnaires liée au rendement (voir le graphique 22). Cette pratique est plus fréquente dans le secteur financier. Cependant, seuls 16 % des répondants du secteur de la finance et de l'assurance déclarent que les activités de gestion des risques sont un facteur aussi important. Dans la plupart des secteurs d'activité, l'absence de lien entre le risque et la rémunération est frappante. Bien qu'il soit peu représenté, il est intéressant de noter que dans le secteur des services publics, six répondants sur huit mentionnent que le risque et la rémunération ne sont aucunement liés (voir le graphique 23).

12 NC State Poole School of Management, *Riskiness of Incentive Compensation Plans*.

Graphique 22

**Dans quelle mesure la GRE intervient-elle dans la détermination de la rémunération conditionnelle au rendement des gestionnaires?**

(n = 160; %)

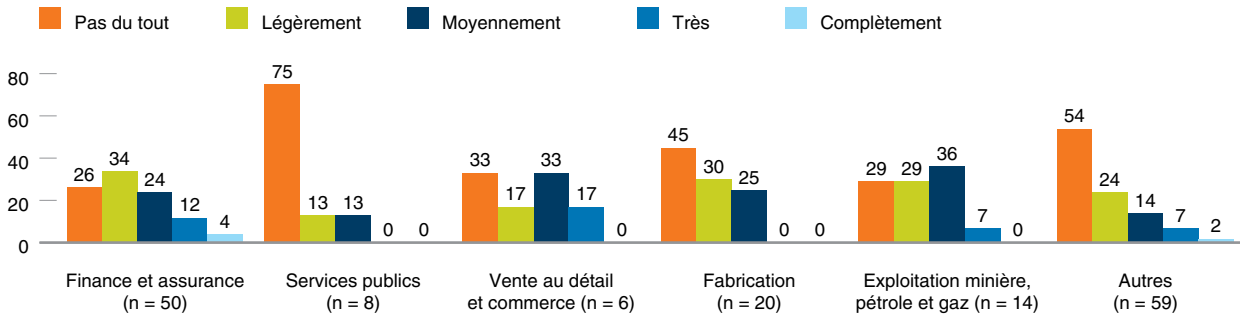


Source : Le Conference Board du Canada, CPA Canada et le GRI.

Graphique 23

**Dans quelle mesure la GRE intervient-elle dans la détermination de la rémunération conditionnelle au rendement des gestionnaires? (par secteur)**

(%)



Source : Le Conference Board du Canada, CPA Canada et le GRI.

**De faibles liens entre le risque et la rémunération**

- 43%** des répondants déclarent que les activités de gestion des risques n'entrent pas dans la détermination de la rémunération des gestionnaires.
- 10%** déclarent que c'est un facteur dans une *large* ou *très large* mesure.
- 16%** dans le secteur financier déclarent que c'est un facteur dans une *large* ou *très large* mesure.

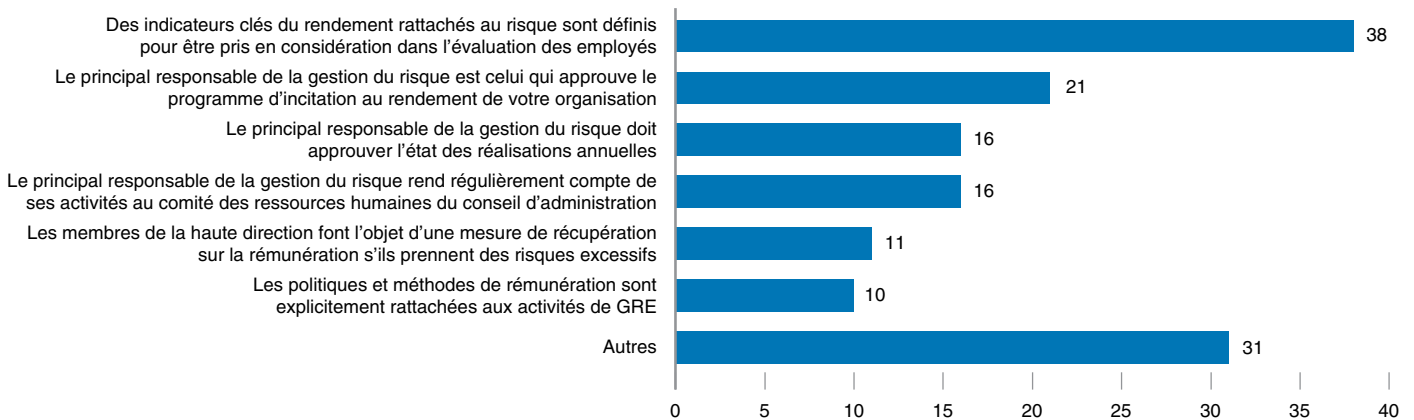
Source : Le Conference Board du Canada, CPA Canada et le GRI.

Quand on leur demande quelles pratiques font partie du cadre d'évaluation du rendement de leur organisation, 38 % des répondants déclarent que des indicateurs de rendement clés liés aux risques sont définis aux fins de l'évaluation du rendement des employés. En fait, 16 % déclarent que les cadres supérieurs gérant des risques approuvent le régime incitatif de l'organisation. Cependant, seuls 10 % estiment que les politiques et méthodes de rémunération sont explicitement liées aux activités de GRE. Seuls 11 % des répondants mentionnent des mesures de récupération sur la rémunération des membres de la haute direction s'ils prennent des risques excessifs (voir le graphique 24). Il est évident, au vu des réponses, que la gestion des risques n'occupe pas une place importante dans les pratiques en matière d'évaluation et de rémunération de beaucoup d'organisations. Comme le montrent d'autres éléments du sondage, les conseils d'administration prennent la gestion des risques de plus en plus au sérieux. Cependant, ce n'est pas autant le cas pour ce qui est des échelons inférieurs. Des liens plus étroits entre les risques et l'évaluation des gestionnaires aideraient à combler cette lacune.

**Graphique 24**

**Lesquels des éléments ci-dessous font partie du cadre d'évaluation du rendement et de la rémunération de votre organisation?**

(n = 160; %)



Source : Le Conference Board du Canada, CPA Canada et le GRI.

## Intensité des activités de GRE au Canada : un tableau contrasté

Un tableau contrasté se dégage de l'examen de la solidité autoévaluée de certaines activités liées à la GRE contribuant à la solidité des programmes de GRE des répondants. À l'exception de l'adoption de processus de GRE dans toute l'organisation, au moins 50 % des répondants déclarent que les activités liées à la GRE sont *suffisantes* ou *solides* (voir le graphique 25).

La prudence s'impose dans toute comparaison, étant donné les différences entre les échantillons, mais il est à noter que dans les résultats de leur sondage précédent, CPA Canada et FEI Canada constatent une évaluation similaire de la solidité des programmes de GRE. Le sondage de CPA Canada et de FEI Canada révèle que 15 % des organisations interrogées qualifient leur programme de robuste à avancé, tandis que 37 % qualifient le leur de passablement développé.

L'engagement du conseil d'administration à l'égard de la gestion des risques est considéré comme l'élément le plus solide des programmes de GRE, 61 % des répondants qualifiant cette activité de *solide*. Les rapports au conseil sur les risques sont également considérés comme étant un élément *solide* des programmes de GRE par 42 % des répondants. Cela montre, là encore, que la GRE est une priorité bien établie pour les conseils d'administration canadiens. En revanche, seuls 20 % des répondants pensent que l'intégration de la GRE dans toute l'organisation est *solide*, tandis que 47 % déclarent que cette dimension est encore *en cours d'établissement*.

Par ailleurs, 60 % des répondants estiment que les ressources à l'appui de la GRE dans l'organisation sont *suffisantes* ou *solides*. Seulement 21 % pensent que leur processus de surveillance et d'amélioration de la GRE est *solide*, et 38 % le qualifient d'*en cours d'établissement*.

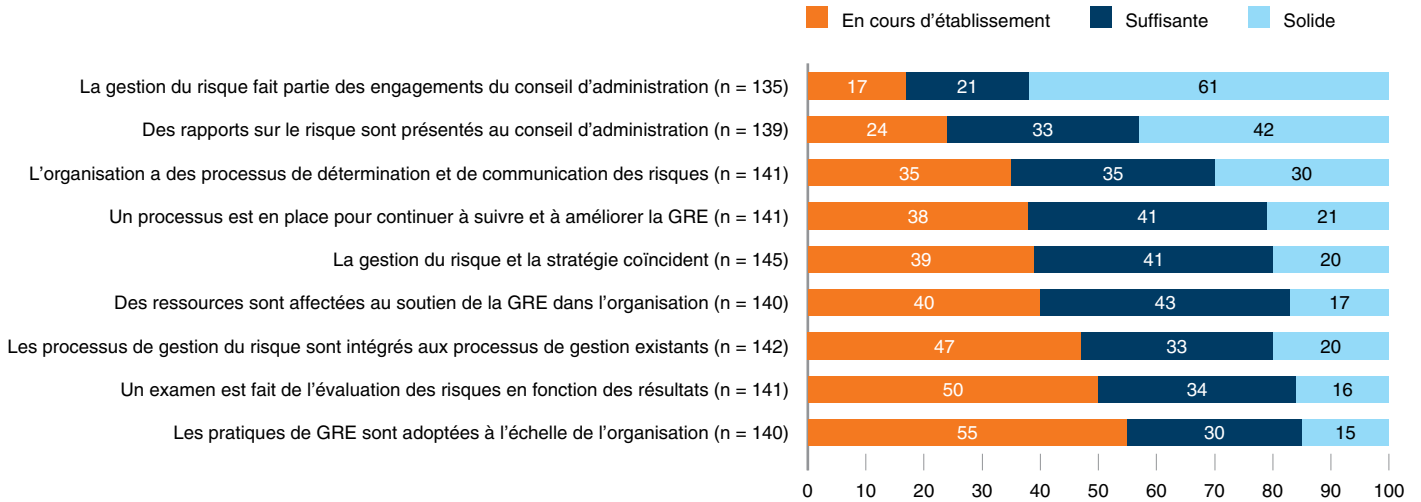
Étant donné le degré d'intégration de la GRE dans les organisations, les conseils canadiens, qui sont manifestement attachés à leur rôle de supervision en matière de risques, devraient être préoccupés par cette constatation.



**Graphique 25**

**Comment décririez-vous la solidité des activités de GRE dans votre organisation? (s.o. exclu)**

(%)



Remarque : Les pourcentages étant arrondis, leur somme n'égale pas nécessairement 100.  
 Source : Le Conference Board du Canada, CPA Canada et le GRI.

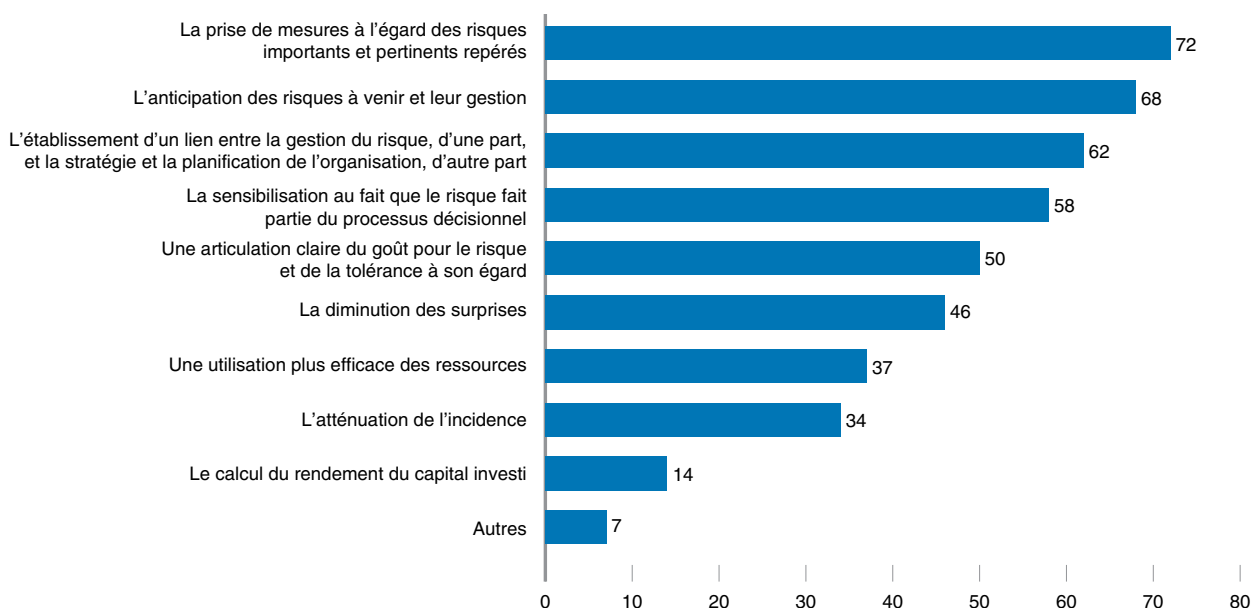
**Évaluation de la fonction de GRE : s'en tenir à l'essentiel**

On a demandé aux répondants quels sont les facteurs pris en compte dans l'évaluation du rendement de leurs programmes de GRE. Une des principales préoccupations des responsables de la GRE est « la prise de mesures à l'égard des risques importants et pertinents repérés », qui est la réponse choisie par 72 % des répondants. Vient ensuite « l'anticipation des risques à venir et leur gestion » (68 %) et « l'établissement d'un lien entre la gestion du risque, d'une part, et la stratégie et la planification de l'organisation, d'autre part » (62 %) (voir le graphique 26).

## Graphique 26

### Lesquels des facteurs ci-dessous sont pris en considération dans l'évaluation du rendement de la fonction de GRE?

(n = 153; %)



Source : Le Conference Board du Canada, CPA Canada et le GRI.

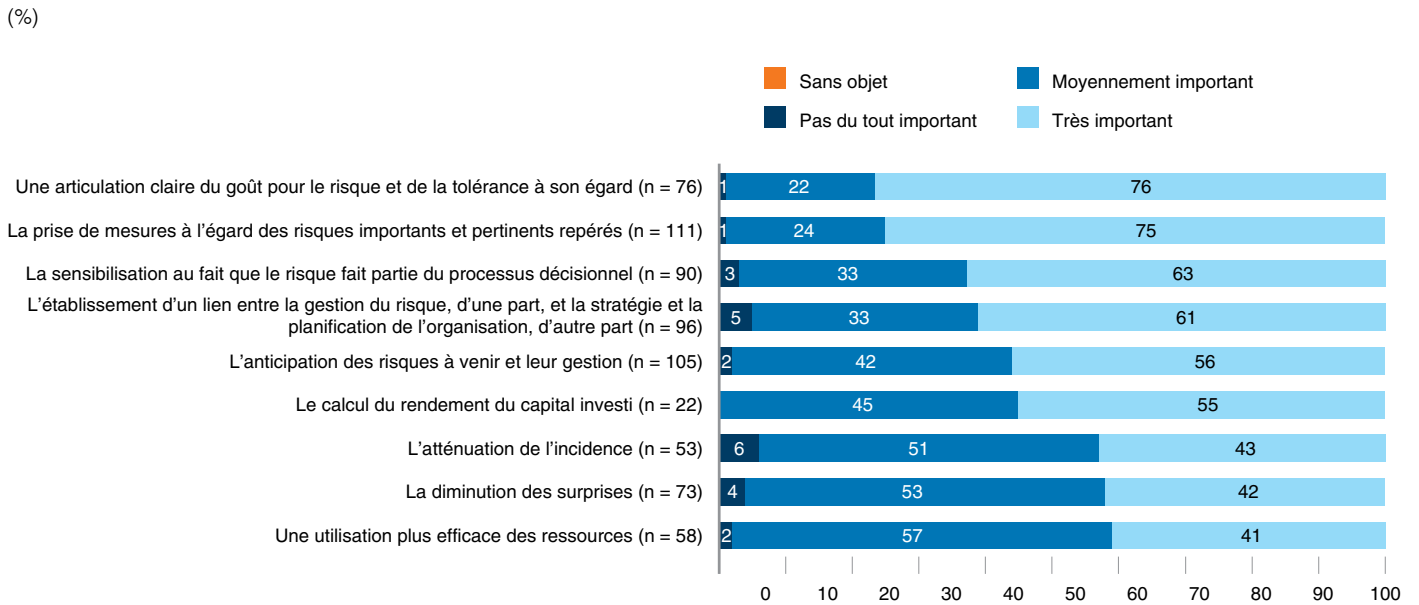
Ces résultats montrent, sans surprise, qu'on s'attend à ce que les programmes de GRE permettent de maîtriser les risques. L'accent mis sur les risques émergents comme mesure de l'efficacité de ces programmes n'est pas surprenante non plus dans un climat d'affaires de plus en plus marqué par l'imprévisibilité et les perturbations.

Quant aux facteurs les plus importants dans l'évaluation du rendement de la fonction de GRE, plus des trois quarts (76 %) des répondants déclarent considérer comme *très importante* « une articulation claire du goût pour le risque et de la tolérance à son égard ». À peu près la même proportion de répondants estiment qu'il est *très important* de prendre des mesures à l'égard des risques importants et pertinents, puis de sensibiliser au fait que le risque fait partie du processus décisionnel. Quelque 61 % des répondants estiment qu'il est *très important* d'établir un lien entre la gestion des risques et la stratégie organisationnelle. « La diminution des surprises » ou « l'atténuation

de l'incidence » sont des facteurs jugés *très importants* par un peu plus de 40 % des répondants (voir le graphique 27). Là encore, le lien entre la gestion des risques et la stratégie organisationnelle occupe une place centrale.

**Graphique 27**

**Quelle est l'importance des facteurs suivants dans l'évaluation du rendement de la fonction de GRE?**



Remarque : Les pourcentages étant arrondis, leur somme n'égale pas nécessairement 100.  
 Source : Le Conference Board du Canada, CPA Canada et le GRI.

**La GRE tarde à adopter la technologie**

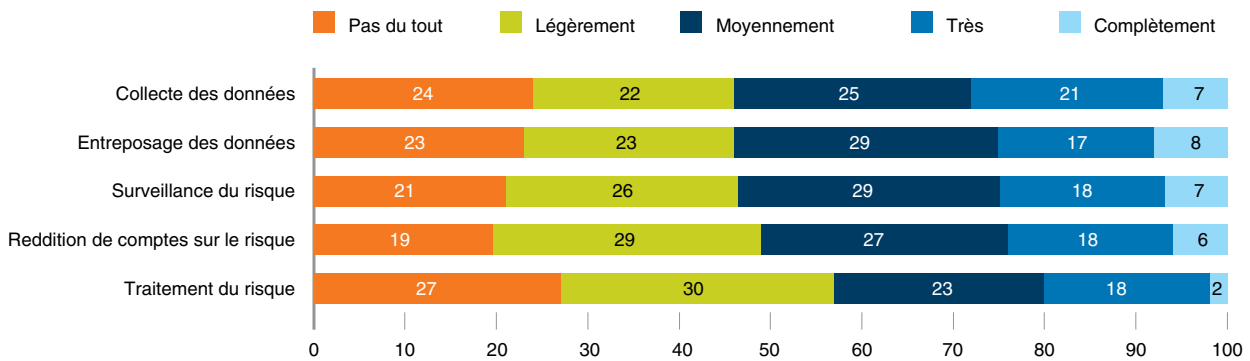
On a beaucoup écrit sur le pouvoir de la technologie d'accroître l'efficacité des processus de GRE. Qu'il s'agisse de l'utilisation de plateformes logicielles pour regrouper les risques, d'exploiter le potentiel de l'analytique ou de recourir à l'intelligence artificielle pour mieux gérer les risques, l'emploi d'une technologie plus avancée est considéré par beaucoup comme positif dans la GRE. Il semble, cependant, que les organisations canadiennes n'aient pas encore adopté la technologie pour le processus de GRE. La collecte de données est une activité de GRE où la technologie est le plus souvent utilisée. Mais même là,

seuls 28 % des répondants déclarent qu'elle facilite cette activité dans *une large ou très large mesure*. Le traitement du risque est le processus le moins susceptible d'être facilité par des systèmes d'information, seuls 20 % des répondants utilisant ces systèmes dans une *large ou très large mesure* à cette fin (voir le graphique 28).

### Graphique 28

#### Dans quelle mesure les systèmes d'information facilitent-ils les processus de GRE dans votre organisation?

(n = 154; %)

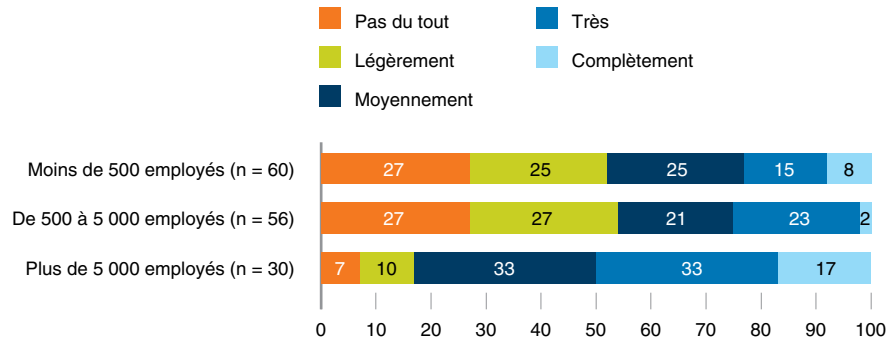


Remarque : Les pourcentages étant arrondis, leur somme n'égalent pas nécessairement 100.  
Source : Le Conference Board du Canada, CPA Canada et le GRI.

### Graphique 29

#### Dans quelle mesure les systèmes d'information facilitent-ils les processus de GRE dans votre organisation? (Collecte des données; par taille)

(%)

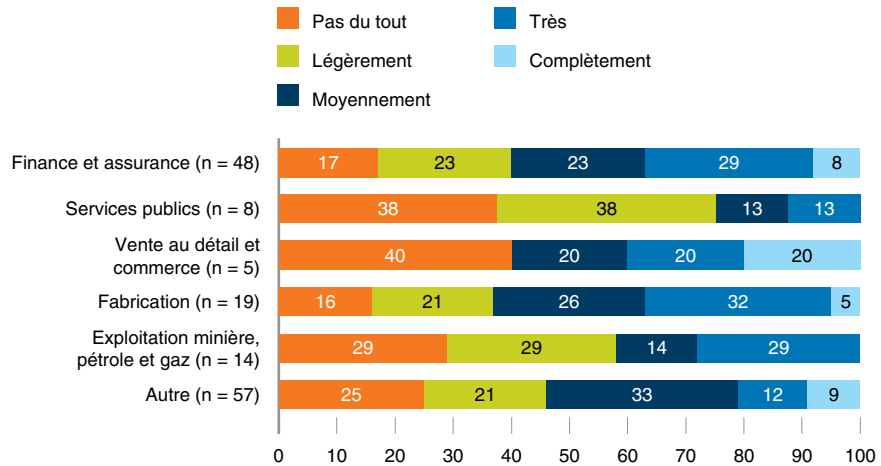


Remarque : Les pourcentages étant arrondis, leur somme n'égalent pas nécessairement 100.  
Source : Le Conference Board du Canada, CPA Canada et le GRI.

Graphique 30

**Dans quelle mesure les systèmes d'information facilitent-ils les processus de GRE dans votre organisation? (Collecte des données; par secteur)**

(%)



Remarque : Les pourcentages étant arrondis, leur somme n'égalent pas nécessairement 100.  
 Source : Le Conference Board du Canada, CPA Canada et le GRI.

Ce que cela veut dire, c'est que dans de nombreuses organisations, les données relatives à la GRE continuent de reposer sur une technologie élémentaire et la saisie manuelle des données. On est encore loin de pouvoir exploiter le potentiel des métadonnées dans la GRE au Canada.

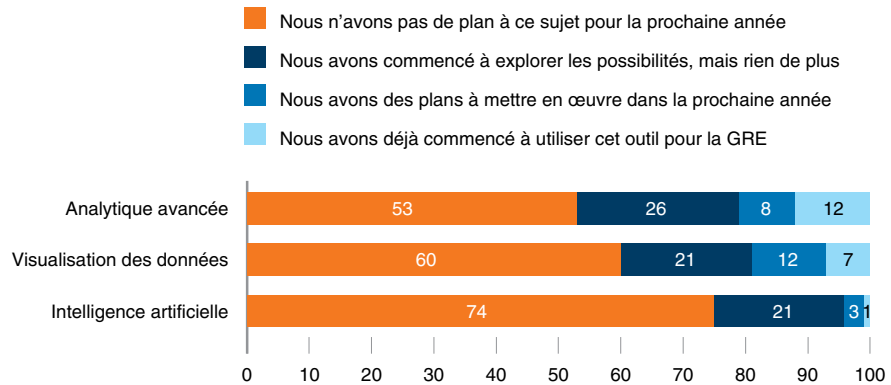
« Ce que cela veut dire, c'est que les données relatives à la GRE continuent de reposer sur une technologie élémentaire et la saisie manuelle des données. On est encore loin de pouvoir exploiter le potentiel des métadonnées dans la GRE au Canada. »

Étant donné le manque relatif d'adoption de technologie aux fins de la GRE, il n'est peut-être pas surprenant qu'on n'utilise pas encore d'outils de pointe ou qu'on n'envisage pas encore d'en utiliser dans la pratique de la GRE. En fait, 74 % des répondants déclarent n'avoir aucune intention d'utiliser l'intelligence artificielle (IA) aux fins de la GRE dans l'année à venir. Un cinquième environ des répondants ont commencé à s'intéresser à l'IA, mais sans aller plus loin. Quant à la visualisation des données, 12 % des répondants commenceront à l'utiliser dans la prochaine année. Cependant, 60 % ne comptent pas tirer parti de ces techniques, et seuls 12 % ont commencé à utiliser l'analytique avancée (voir le graphique 31).

### Graphique 31

#### Votre organisation se sert-elle des outils automatisés suivants pour améliorer ses processus de GRE?

(n = 154; %)



Remarque : Les pourcentages étant arrondis, leur somme n'égalent pas nécessairement 100.

Source : Le Conference Board du Canada, CPA Canada et le GRI.

## Le bon ton au sommet pour la GRE

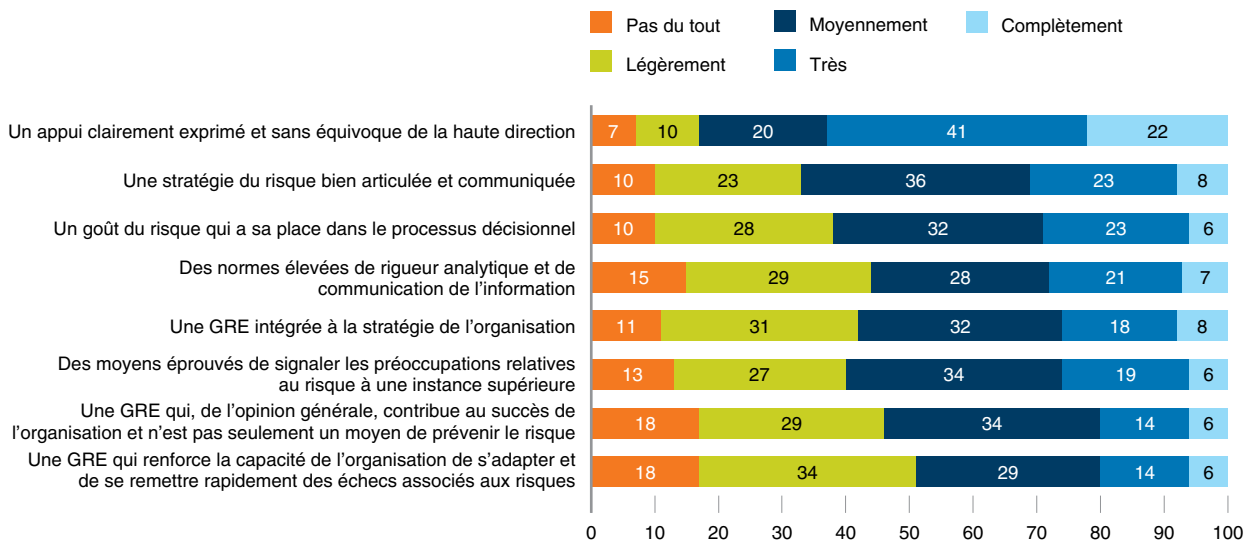
Les résultats de l'enquête montrent un engagement solide des conseils d'administration à l'égard de la GRE. Il n'est donc pas surprenant que 63 % des répondants confirment un ton ferme et sans équivoque au sommet de leur organisation, dans une *large* ou *très large mesure* (voir le graphique 32). C'est très encourageant, étant donné l'importance d'un soutien au plus haut niveau pour favoriser une solide culture du risque.

Toutefois, la GRE semble encore loin d'être perçue comme créant de la valeur pour les organisations. De fait, seulement 20 % des répondants déclarent que la GRE est perçue comme facilitant les activités dans leur organisation dans une *large* ou *très large mesure*. Ce résultat montre clairement que la GRE continue d'être perçue plus comme un moyen d'atténuer les risques que comme un facteur clé du succès de l'organisation. Les professionnels de la GRE devraient profiter du ferme soutien des conseils à la GRE pour mieux la faire connaître dans l'organisation afin de permettre à la profession de progresser.

**Graphique 32**

**Dans quelle mesure les caractéristiques suivantes de la culture du risque sont-elles présentes dans votre organisation?**

(n = 154; %)



Remarque : Les pourcentages étant arrondis, leur somme n'égalent pas nécessairement 100.  
 Source : Le Conference Board du Canada, CPA Canada et le GRI.

**Encore des obstacles à la mise en œuvre de la GRE**

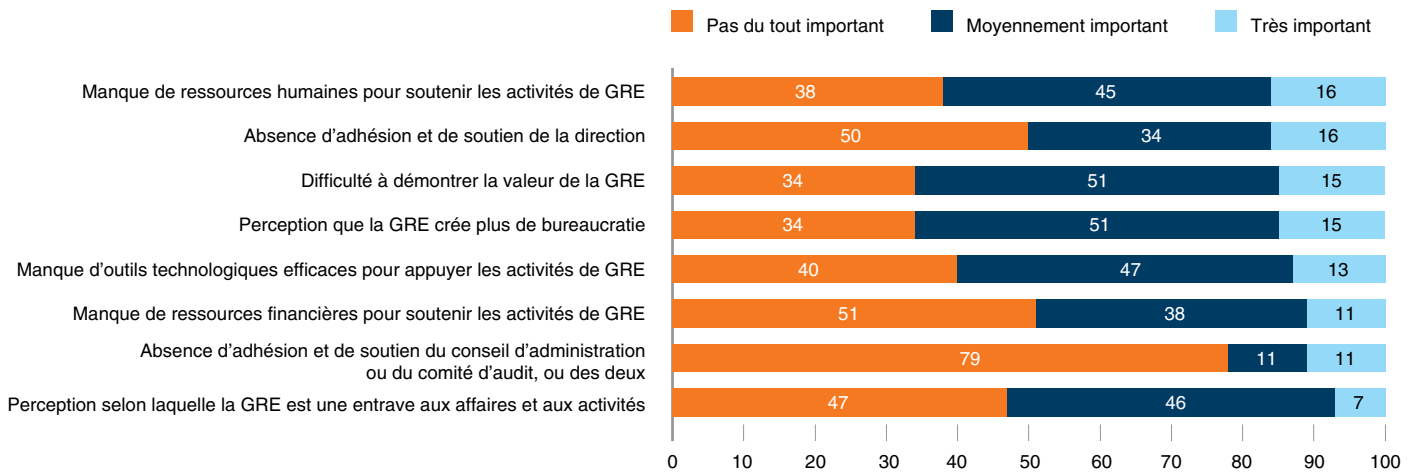
À bien des égards, au Canada, la GRE continue de se battre pour prouver son efficacité. Côté positif, les répondants confirment que les conseils d'administration appuient la GRE. En fait, seuls 11 % des répondants déclarent que l'absence d'adhésion du conseil

d'administration ou du comité d'audit constitue un obstacle *très important* à la mise en œuvre de la GRE. Cependant, la moitié des répondants considèrent que l'absence de soutien de la direction constitue un obstacle *moyennement important* ou *très important*. Il n'y a donc pas concordance entre le soutien apporté par les conseils et celui apporté par la direction à la GRE (voir le graphique 33).

### Graphique 33

#### Quelle est l'importance des obstacles suivants à la mise en œuvre d'une GRE dans votre organisation?

(n = 152; %)



Remarque : Les pourcentages étant arrondis, leur somme n'égale pas nécessairement 100.

Source : Le Conference Board du Canada, CPA Canada et le GRI.

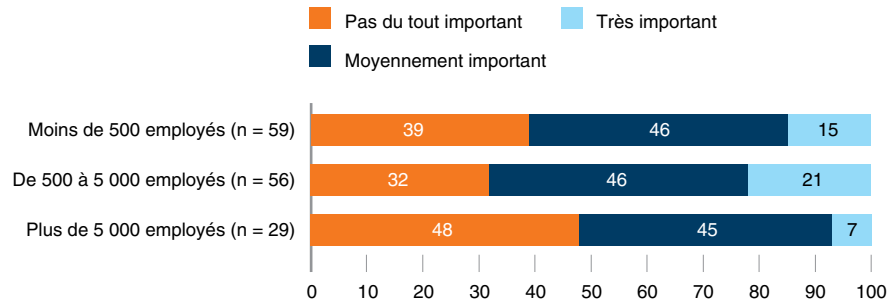
Étant donné la petite taille des équipes spécialisées dans la GRE, il n'est pas surprenant que 61 % des répondants qualifient le manque de ressources humaines d'obstacles *moyennement importants* ou *très importants* à la mise en œuvre de la GRE. Cela est vrai quelle que soit la taille ou le secteur, ce qui nous amène à conclure que les professionnels de la GRE pourraient avoir plus d'incidence s'ils disposaient d'équipes plus nombreuses pour ancrer davantage les pratiques en matière de risque dans leurs organisations (voir les graphiques 34 et 35).



Graphique 34

**Quelle est l'importance des obstacles suivants à la mise en œuvre d'une GRE dans votre organisation? (Manque de ressources humaines pour soutenir les activités de GRE; par taille)**

(%)



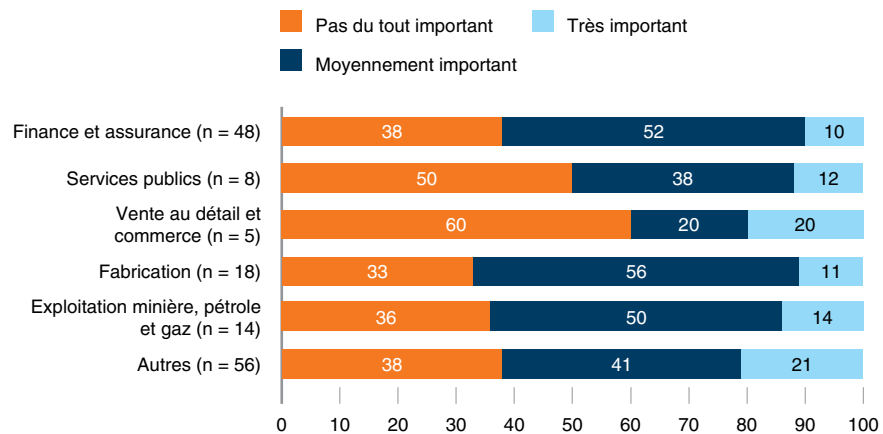
Remarque : Les pourcentages étant arrondis, leur somme n'égalent pas nécessairement 100.

Source : Le Conference Board du Canada, CPA Canada et le GRI.

Graphique 35

**Quelle est l'importance des obstacles suivants à la mise en œuvre d'une GRE dans votre organisation? (Manque de ressources humaines pour soutenir les activités de GRE; par secteur)**

(%)



Remarque : Les pourcentages étant arrondis, leur somme n'égalent pas nécessairement 100.

Source : Le Conference Board du Canada, CPA Canada et le GRI.

Le manque de ressources financières n'est pas autant considéré comme un obstacle à la mise en œuvre, un peu plus de la moitié (51 %) des répondants déclarant qu'il n'est *pas du tout important*.

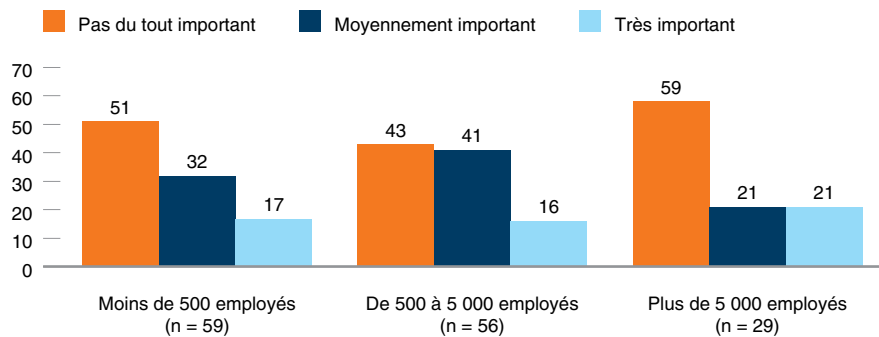
Le même nombre de répondants (51 %) déclarent que la difficulté à démontrer la valeur de la GRE constitue un obstacle *moyennement important*, à égalité avec la perception que la GRE crée plus de bureaucratie.

Un pourcentage un peu plus faible de répondants (47 %) déclarent que le manque d'outils technologiques efficaces constitue un obstacle *moyennement important* à la mise en œuvre de la GRE. Cela corrobore les constatations de cette enquête montrant les faibles niveaux d'adoption de la technologie de l'information aux fins de la GRE. À peu près le même nombre de répondants estiment que la gestion des risques est perçue comme constituant une entrave *moyennement importante* aux affaires, ce qui est inquiétant.

Le manque de ressources humaines peut tenir en partie à l'absence d'adhésion et de soutien de la part de la direction, qui semble plus marquée dans le groupe des organisations de taille moyenne (de 500 à 5 000 employés), où 57 % des répondants considèrent qu'il est *moyennement important* ou *très important* (voir le graphique 36).

### Graphique 36

**Dans quelle mesure les obstacles suivants empêchent-ils la mise en œuvre efficace de la GRE dans votre organisation? (Absence d'adhésion et de soutien de la part de la direction; par taille)**  
(%)



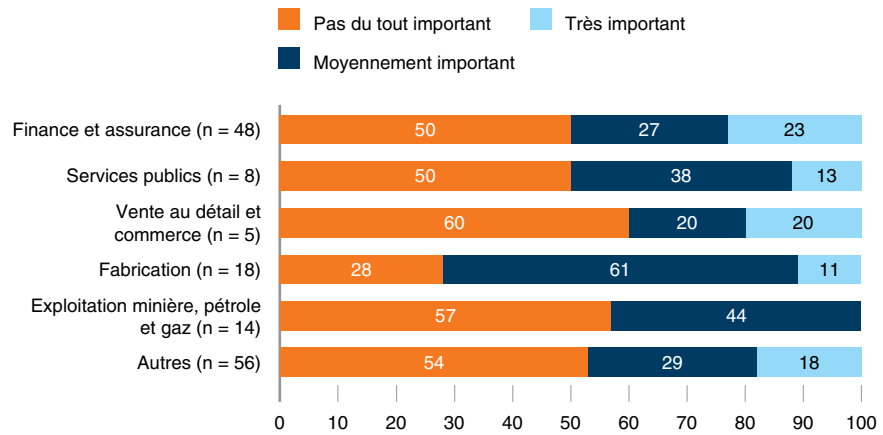
Source : Le Conference Board du Canada, CPA Canada et le GRI.

Dans le secteur de la finance et de l'assurance (le plus grand secteur d'activité représenté dans notre échantillon), 50 % des répondants expriment le même niveau de préoccupation (voir le graphique 37).

**Graphique 37**

**Quelle est l'importance des obstacles suivants à la mise en œuvre d'une GRE dans votre organisation? (Absence d'adhésion et de soutien de la direction; par secteur)**

(%)



Remarque : Les pourcentages étant arrondis, leur somme n'égalent pas nécessairement 100.

Source : Le Conference Board du Canada, CPA Canada et le GRI.

SECTION SPÉCIALE

# **Analyse plus approfondie de l'intégration de la GRE**

Les programmes de GRE plus solidement établis se caractérisent notamment par une plus grande intégration de la GRE dans un large éventail de processus opérationnels. Les avantages sont résumés dans une étude de 2015<sup>1</sup> qui conclut ainsi : « Les entreprises qui ont intégré avec succès le processus de GRE dans leurs activités stratégiques et dans les pratiques quotidiennes sont plus à même de découvrir les dépendances et relations liées dans toute l'entreprise et, en conséquence, augmentent la valeur [de l'entreprise] quand elles amènent la GRE à maturité. »

Étant donné l'importance de l'intégration de la GRE, nous avons approfondi l'analyse de cet aspect des données. Afin de différencier les organisations, les données ont été segmentées selon une technique statistique appelée « analyse de concentration<sup>2</sup> ». Cette répartition repose sur la mesure dans laquelle les organisations ont intégré la GRE et la stratégie. Nous avons examiné trois éléments afin de déterminer le degré d'intégration :

1. La mesure dans laquelle la GRE est intégrée dans le processus de planification stratégique;
2. Le fait que la GRE est considérée ou pas comme un outil stratégique clé;
3. L'engagement du conseil d'administration dans des discussions explicites sur les principaux risques pour l'organisation.

Les résultats de l'analyse révèlent parmi les répondants deux groupes ou grappes distincts représentant différents degrés d'intégration de la GRE. Les groupes se composent d'organisations où le degré d'intégration de la GRE et de la stratégie est élevé (42 %) et d'organisations où le degré d'intégration est faible (58 %) (voir le graphique 38).

1 Beals, Fox et Minsky, *Why a Mature ERM Effort Is Worth the Investment* [traduction].

2 Analyse de concentration : La technique est largement utilisée dans les sciences sociales et les études de marché, principalement pour subdiviser un échantillon de sondage en deux groupes (ou grappes) ou plus. Ainsi, les membres appartenant à un groupe sont très semblables, mais très différents des membres des autres groupes. Dans le cas des questions relatives à l'intégration de la GRE et de la stratégie, la technique a été employée pour exploiter les ressemblances et les différences entre les organisations en fonction de la mesure dans laquelle les répondants estiment que la GRE de leur organisation est intégrée dans la stratégie.

### Graphique 38

#### Ventilation des groupes par intégration de la GRE

(n = 160; %)



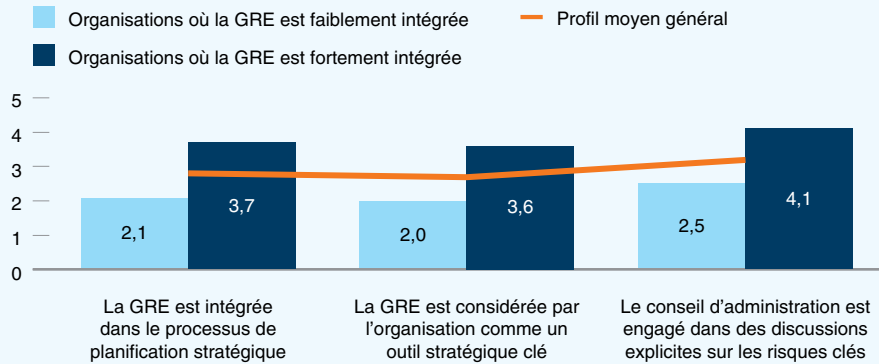
Source : Le Conference Board du Canada, CPA Canada et le GRI.

La différence de degré d'intégration est évidente entre les deux groupes lorsqu'on examine les domaines utilisés pour les différencier dans l'analyse. (Les éléments notés sont présentés sur une échelle de 1 à 5, 1 signifiant pas du tout et 5 dans une large mesure.) Quand on leur demande dans quelle mesure la GRE et la stratégie sont intégrées dans trois domaines clés, les organisations où la GRE et la stratégie sont très intégrées ont des scores moyens qui sont, en moyenne, sensiblement supérieurs à ceux des organisations où le degré d'intégration est faible (voir le graphique 39).

### Graphique 39

#### Comparaison entre groupes par degré d'intégration de la GRE et la stratégie

(n = 160; notes moyennes sur 5)



Source : Le Conference Board du Canada, CPA Canada et le GRI.

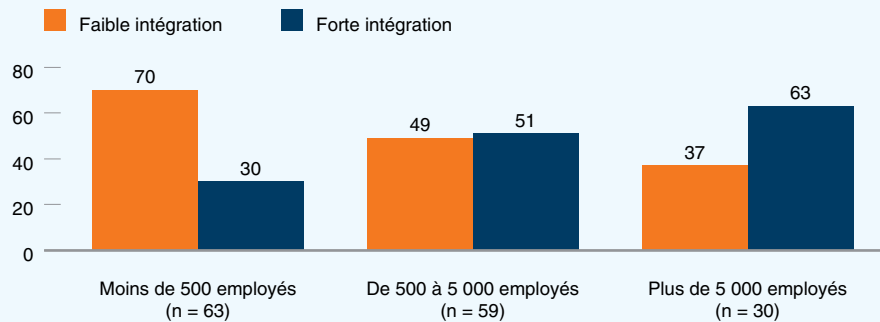
La perception selon laquelle la GRE est un outil stratégique clé est l'aspect où la différence est la plus grande entre les deux groupes. Les notes des répondants des organisations où la GRE est plus intégrée sont, là encore, nettement supérieures à celles des répondants travaillant dans des organisations où la GRE est peu intégrée.

La composition des groupes, du point de vue de la taille et des secteurs, montre que les grandes organisations parviennent à des degrés d'intégration plus élevés, ce qui prouve qu'elles ont généralement des programmes de GRE arrivés à plus de maturité (voir les graphiques 40 et 41).

En ce qui concerne les secteurs, celui de l'exploitation minière, du pétrole et du gaz est le plus représenté dans la catégorie de la forte intégration de la GRE, suivi par celui de la finance et de l'assurance. Les organisations y ont aussi tendance à être de grandes organisations cotées en bourse évoluant dans des secteurs très réglementés. Cela contribue sans aucun doute à des degrés d'intégration de la GRE plus élevés.

#### Graphique 40 Groupes par taille

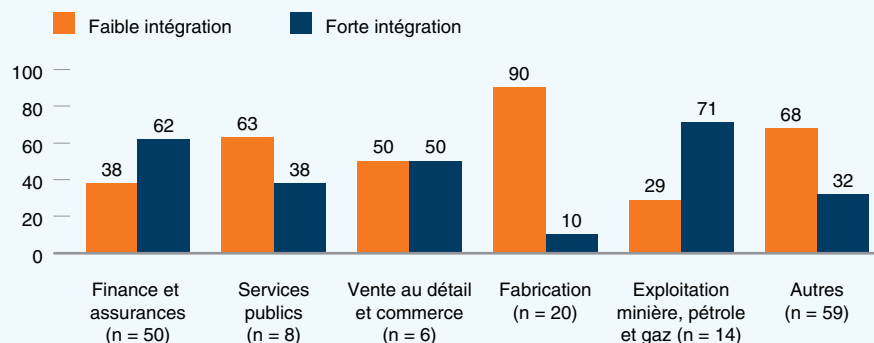
(n = 160; %)



Source : Le Conference Board du Canada, CPA Canada et le GRI.

Graphique 41  
Groupes par secteur

(n = 160; %)



Source : Le Conference Board du Canada, CPA Canada et le GRI.

L'analyse plus approfondie des différences<sup>3</sup> entre les scores moyens des deux groupes pour différents thèmes de l'enquête mène à quelques constatations intéressantes. Nous avons examiné de plus près l'intégration de la GRE dans différents processus organisationnels, la solidité autoévaluée des activités liées à la GRE, la culture du risque, les obstacles à la GRE et l'utilisation de la technologie. Il en résulte les observations suivantes.

## Une forte intégration entraîne un resserrement des liens entre GRE et stratégie

L'intégration de la GRE dans le processus de planification stratégique est un objectif important pour les professionnels de la gestion du risque. En tout, 39 % des répondants estiment que la GRE est intégrée dans la planification stratégique dans *une large ou très large mesure* (voir le graphique 42). Fait intéressant, c'est à propos de la planification stratégique que l'écart est le plus grand entre les organisations où l'intégration est faible et celles où elle est élevée. Cela voudrait dire que, dans celles où l'intégration est élevée, la GRE et la planification stratégique sont plus solidement ancrées. *A contrario*, elles ne le sont pas encore dans les organisations où l'intégration est faible. L'écart entre

3 Plus la différence est grande entre les moyennes de ces divers indicateurs, plus l'écart est grand entre les organisations où l'intégration est élevée et celles où elle est faible.

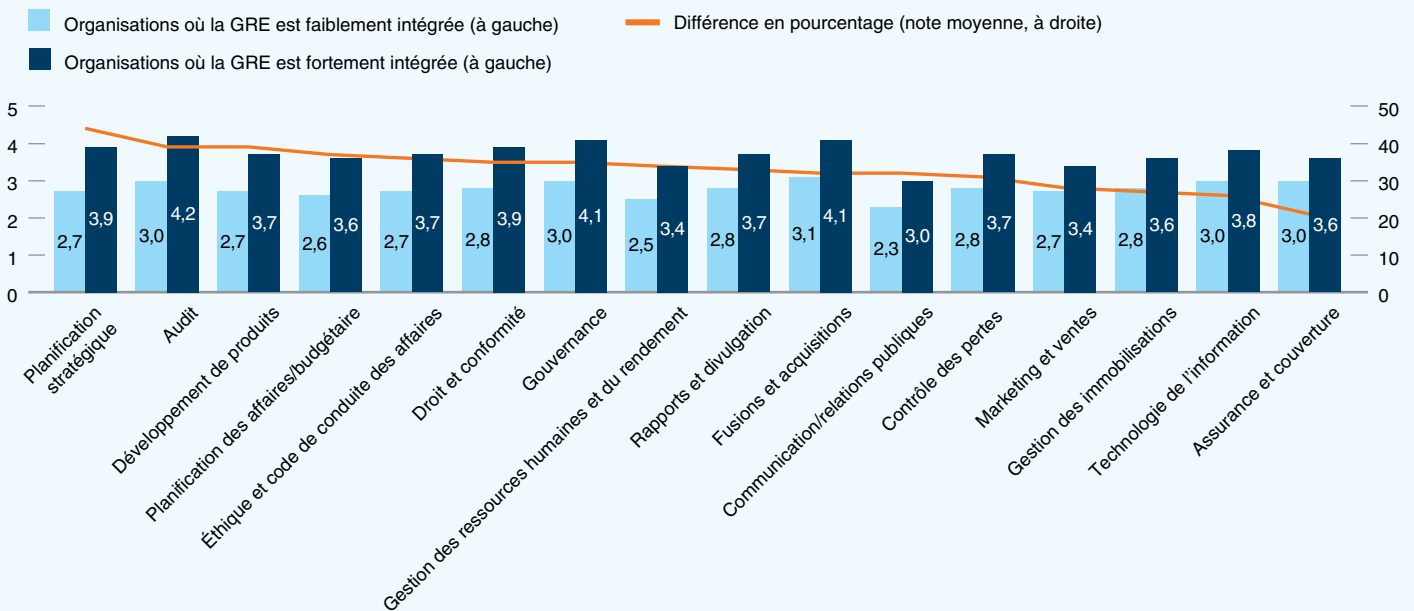


les deux groupes se resserre dans les activités telles que le marketing et les ventes, et la technologie. Cela montre que tous deux s'efforcent encore d'intégrer la GRE dans plusieurs processus organisationnels.

Graphique 42

**Profils des organisations où la GRE est faiblement intégrée par rapport à celles où elle l'est fortement dans tous les processus et fonctions clés**

(n = 160; notes moyennes en pourcentage de différence par ordre descendant)



Source : Le Conference Board du Canada, CPA Canada et le GRI.

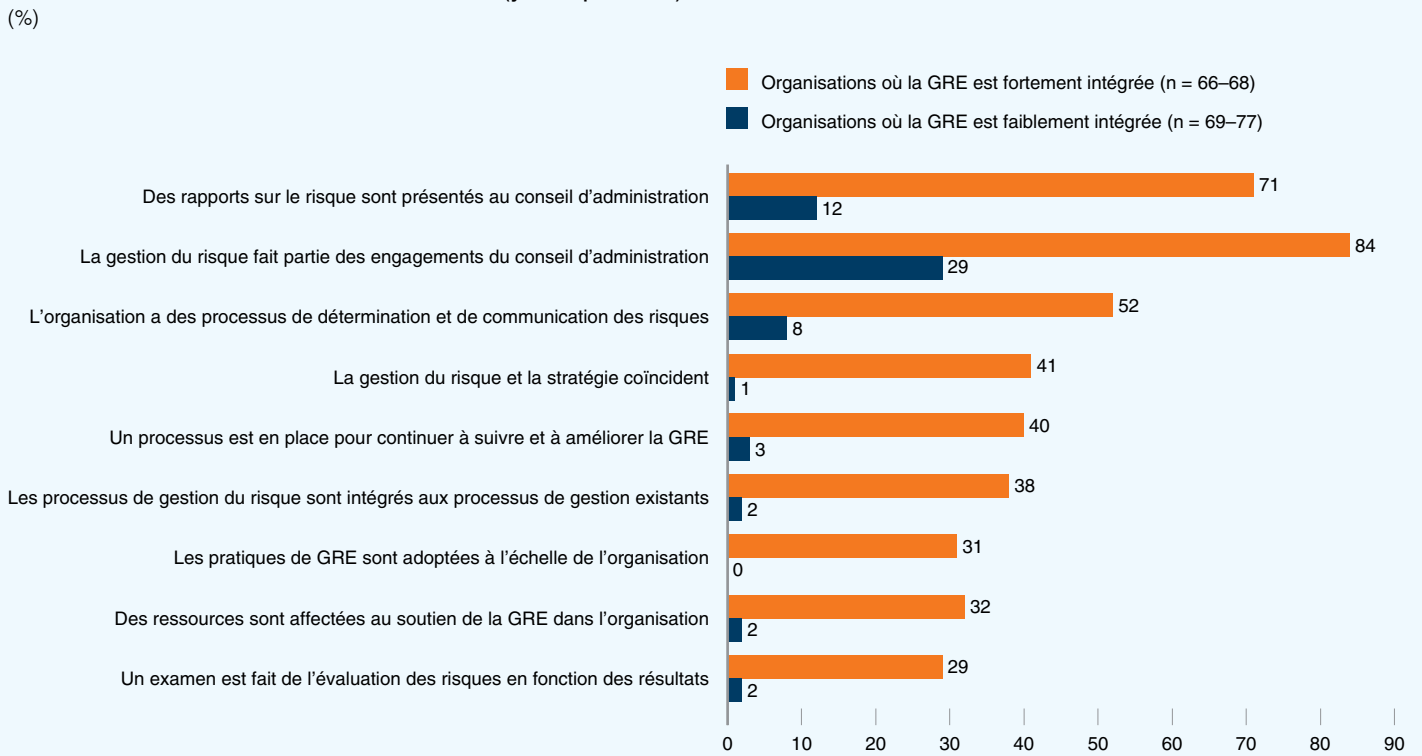
**Forte intégration et meilleur rendement de la GRE vont de pair**

Pour différencier davantage encore les organisations à faible et à forte intégration de la GRE, nous avons examiné celles qui évaluent leur rendement comme étant *solide* en ce qui concerne les principaux processus de GRE (voir le graphique 43). Les plus grandes différences entre les deux groupes apparaissent dans des processus fondamentaux de la GRE, à savoir les rapports au conseil d'administration, l'engagement du conseil à l'égard de la gestion des risques, et la détermination et la communication des risques. Cela montre que les organisations où l'intégration est plus grande sont plus susceptibles de qualifier

le rendement de leur GRE de *solide*. Dans le groupe de celles où l'intégration de la GRE est faible, seuls 29 % des répondants (voir le graphique 43) qualifient l'engagement du conseil à l'égard de la gestion des risques de *solide*. Comme le montre le graphique 25, c'est nettement moins que les 61 % de répondants dans l'enquête générale qui qualifient le soutien du conseil de *solide*.

### Graphique 43

#### Organisations où la GRE est faiblement ou fortement intégrée faisant état de profils de rendement solides dans l'ensemble des activités de GRE (y compris s.o.)



Source : Le Conference Board du Canada, CPA Canada et le GRI.

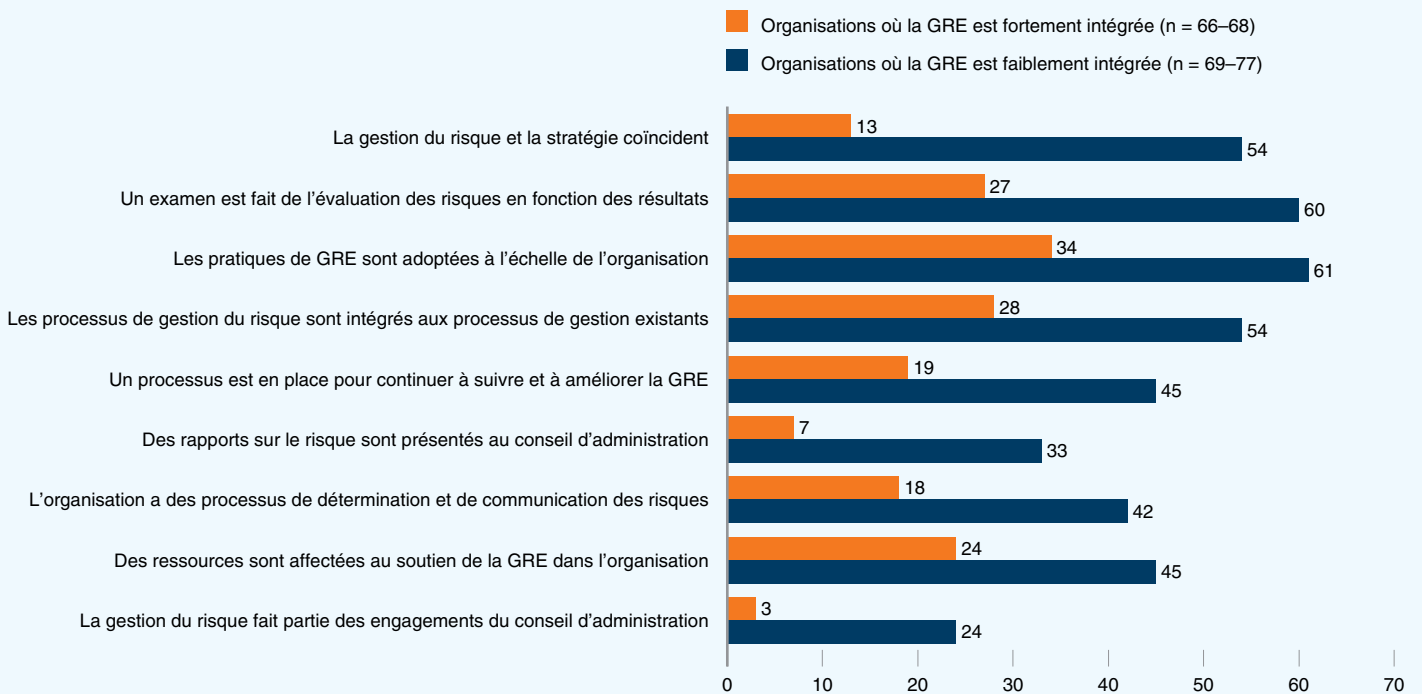
Les organisations qui déclarent être *en cours d'établissement* de leurs principaux processus de GRE (voir le graphique 44) ont fait l'objet d'une analyse similaire. Les résultats montrent que même dans le groupe où l'intégration de la GRE est élevée, on est encore *en cours d'établissement* d'un certain nombre de processus de GRE. C'est le cas notamment des aspects les plus avancés des programmes de GRE,

ce qui comprend l'examen des évaluations de risque par rapport aux résultats, l'adoption de la GRE dans toute l'organisation et l'intégration de processus de gestion des risques dans les processus de gestion existants. Il y a donc matière à amélioration, même dans le groupe où la GRE est plus intégrée.

**Graphique 44**

**Organisations où la GRE est faiblement ou fortement intégrée déclarant être en cours d'établissement d'un profil de rendement dans l'ensemble des activités de GRE (y compris s.o.)**

(%)



Source : Le Conference Board du Canada, CPA Canada et le GRI.

**La GRE considérée comme un facteur de succès de l'organisation**

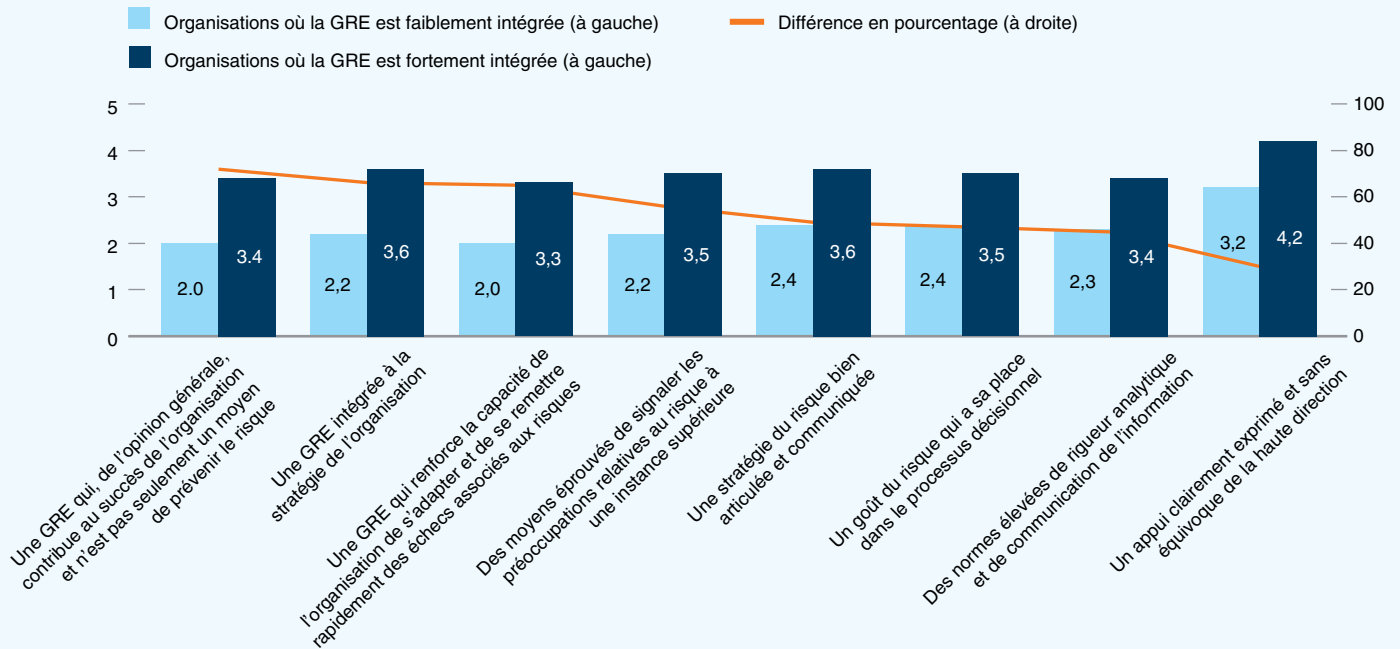
Si on analyse les deux groupes par rapport à la culture du risque, des différences notables apparaissent entre les deux types d'organisations. Nous avons ainsi relevé une inversion dans la sélection des éléments de la culture du risque dans le groupe où l'intégration de la GRE est

importante par rapport aux choix de l'ensemble du groupe (voir le graphique 45). Comme le montre déjà le graphique 32, les répondants du groupe où l'intégration de la GRE est élevée semblent considérer la GRE comme un facteur de succès de l'organisation. Cependant, cette dimension se situe en queue de peloton des choix du groupe dans son ensemble. Les critères tels que l'« appui clairement exprimé » par la haute direction semblent beaucoup moins importants dans le groupe où l'intégration de la GRE est élevée et où la GRE est plus perçue comme un facteur de succès de l'organisation. Elle est également plus souvent perçue comme « intégrée à la stratégie de l'organisation » et comme renforçant « la capacité de l'organisation de s'adapter et de se remettre rapidement des échecs associés aux risques ». Ce sont toutes des caractéristiques souvent mentionnées comme étant les objectifs ultimes des programmes de GRE.

Graphique 45

**Caractéristiques de la culture du risque présentes dans les organisations où la GRE est faiblement ou fortement intégrée**

(n = 154; notes moyennes en pourcentage de différence par ordre descendant)



Source : Le Conference Board du Canada, CPA Canada et le GRI.

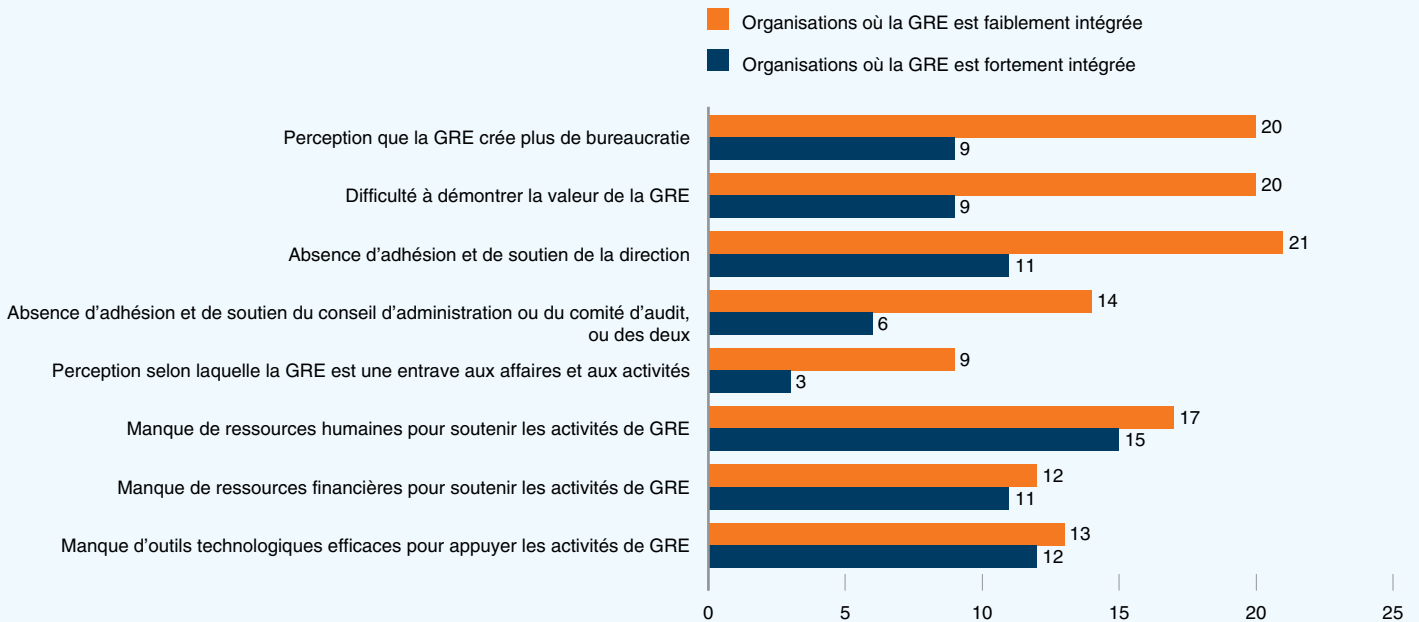
## Moins d'obstacles à la GRE dans les organisations où l'intégration est grande

Sans surprise, les organisations où la GRE est plus intégrée considèrent moins les obstacles typiques à la GRE comme une entrave. En tout, 50 % des répondants qualifient des obstacles de base tels que l'« absence d'adhésion et de soutien de la direction » de *moyennement importants* ou de *très importants* (voir le graphique 33). Mais toutes les organisations du groupe où l'intégration est élevée ne perçoivent pas ces obstacles de la même façon (voir le graphique 46).

Graphique 46

### Obstacles importants à une mise en œuvre efficace de la GRE mentionnés par les organisations où la GRE est faiblement ou fortement intégrée

(n = 152; %)



Source : Le Conference Board du Canada, CPA Canada et le GRI.

## L'utilisation d'outils automatisés reste faible

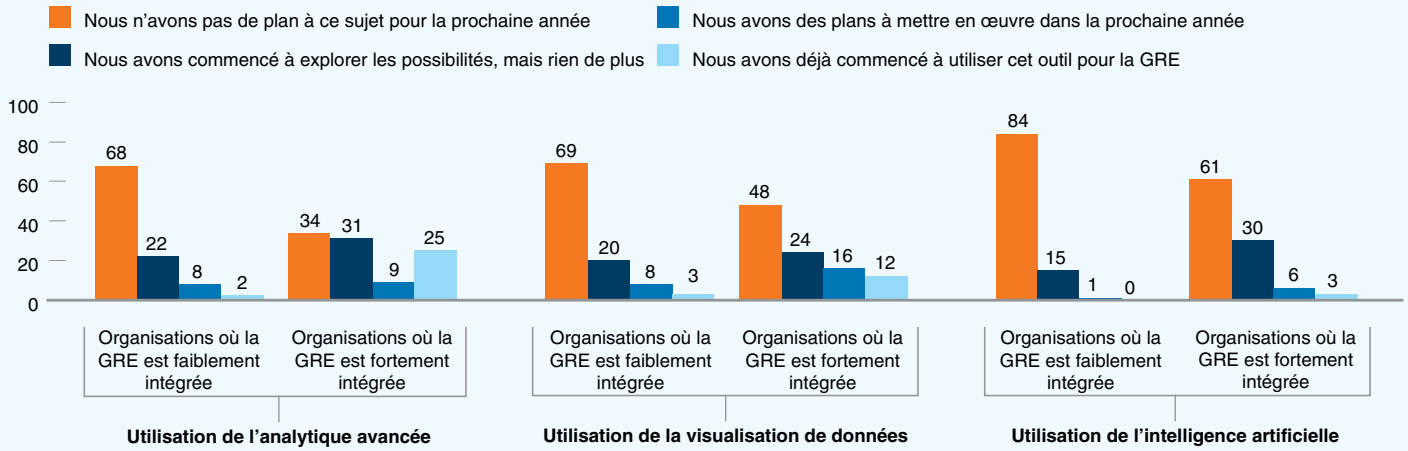
Dans l'ensemble, les résultats de l'enquête font apparaître une utilisation relativement faible d'outils automatisés pour améliorer les processus de GRE, quel que soit le degré d'intégration de la GRE. Cependant, les organisations où elle est très intégrée déclarent utiliser plus d'outils automatisés, comme l'analytique avancée et la visualisation de données, que celles où la GRE est peu intégrée (voir le graphique 47).

L'analytique avancée et la visualisation de données suscitent toutes deux manifestement un intérêt, même s'il est modeste, les répondants des deux groupes indiquant que leur organisation compte commencer à utiliser ces outils, dans une certaine mesure, dans la prochaine année. Cependant, exception faite de l'analytique avancée, le nombre de répondants qui n'ont pas l'intention d'utiliser des outils automatisés est assez élevé, qu'ils appartiennent à un groupe d'organisations ou à l'autre. Dans le cas de l'intelligence artificielle, les organisations n'ont pas dépassé le stade de l'exploration des applications potentielles de la technologie pour améliorer les processus de GRE. Cela soulève un point important : malgré son potentiel pour la GRE, l'intelligence artificielle reste, pour l'instant, une option ambitieuse pour les spécialistes de la GRE. L'utilisation plus généralisée de l'intelligence artificielle et de la technologie au service de la GRE demandera non seulement un investissement financier, mais aussi un investissement dans les compétences des spécialistes de la GRE. En fait, les spécialistes actuels de la GRE ne possèdent peut-être pas les compétences techniques nécessaires pour traiter les données aux fins d'analyse par l'intelligence artificielle. Un passage à la GRE axée sur les données obligera sans doute ces spécialistes à acquérir de nouvelles connaissances et de nouvelles compétences.

**Graphique 47**

**Utilisation d'outils automatisés pour renforcer les processus de GRE dans les organisations où la GRE est faiblement intégrée par opposition à celles où elle l'est fortement**

(n = 154; %)



Source : Le Conference Board du Canada, CPA Canada et le GRI.

# Conclusion

Les programmes de GRE sont relativement récents au Canada, mais ils sont en train de devenir la norme, ce qui est une bonne nouvelle. La GRE, cependant, continue d'être considérée principalement comme un cadre d'atténuation des risques et a du mal à démontrer son vrai potentiel comme moyen de créer de la valeur pour les organisations.

Dans la décennie qui a suivi la crise financière de 2008, les conseils d'administration ont fermement adopté les programmes de GRE. Ils adhèrent fortement à la GRE et, de manière générale, s'acquittent de leurs responsabilités de surveillance en appui à celle-ci. C'est dans les échelons inférieurs au c.a. où la GRE n'est cependant pas aussi ancrée qu'elle devrait l'être. La direction doit y adhérer davantage. Il faut pour cela renforcer l'engagement de l'équipe de GRE et présenter un argumentaire au sein des organisations.

Comme notre enquête le montre, les équipes de GRE sont petites, et leurs ressources financières ne sont pas optimales. Cela peut contribuer au fait que la GRE ne trouve pas l'écho qu'elle devrait au sein des organisations.

Dans le secteur de la finance et de l'assurance, on accorde plus de ressources à la GRE, et ses pratiques sont parvenues plus à maturité. D'autres secteurs d'activités aux pratiques moins abouties pourraient beaucoup apprendre en échangeant et en dialoguant davantage avec leurs homologues du secteur financier.

« C'est dans les échelons inférieurs au c.a. où la GRE n'est cependant pas aussi ancrée qu'elle devrait l'être. »



La technologie pourrait occuper une plus grande place. Bien que ce ne soit pas la panacée et qu'elle ne puisse pas remplacer certains des discussions et processus internes nécessaires en ce qui a trait aux risques, la technologie pourrait aider à gagner en efficacité dans la GRE.

Les responsables de la GRE mentionnent son potentiel comme facteur de réussite de l'organisation, tout en soutenant la réputation et les relations avec les intervenants. Ils voient la possibilité d'aller vers une plus grande intégration dans la stratégie et les activités, et de passer d'une atténuation défensive des risques à une attitude plus proactive où la GRE est reconnue comme créant de la valeur pour les organisations. Le petit nombre de personnes qui se consacrent à la gestion des risques dans les organisations continue d'être un obstacle à cet égard.

Les responsables et les spécialistes se tournent dans une large mesure vers le sommet de la hiérarchie, c.-à-d. vers les conseils d'administration et les directeurs généraux. Pour vraiment promouvoir la GRE, ils devront s'appuyer sur ces relations et se concentrer sur le reste de l'organisation. L'engagement actuel des conseils envers la GRE est de bon augure quant au rôle qu'ils peuvent jouer pour convaincre de mieux doter les équipes de GRE des bonnes ressources pour faire en sorte que la GRE passe au niveau suivant.

Créer plus de liens entre les activités liées aux risques et la rémunération peut susciter l'incitation voulue pour une plus grande adhésion et un plus grand engagement des organisations à l'égard de la GRE.

Évaluez cette publication et courez la chance de gagner un prix!

[www.conferenceboard.ca/e-Library/abstract.aspx?did=10142](http://www.conferenceboard.ca/e-Library/abstract.aspx?did=10142)

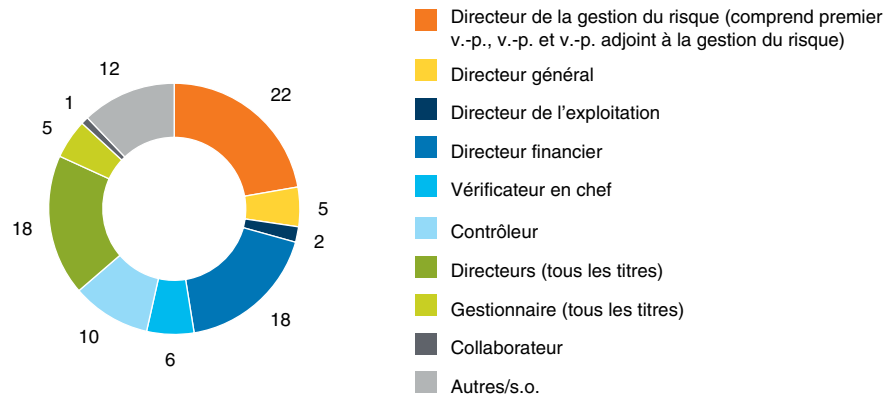
## ANNEXE A

# Données démographiques

Graphique 1

### Profil du répondant

(n = 166; %)

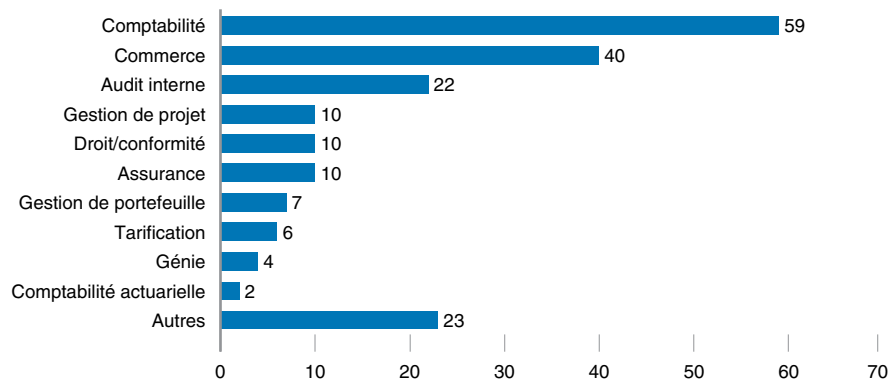


Source : Le Conference Board du Canada, CPA Canada et le GRI.

Graphique 2

### Dans quel domaine professionnel êtes-vous?

(n = 166; %)

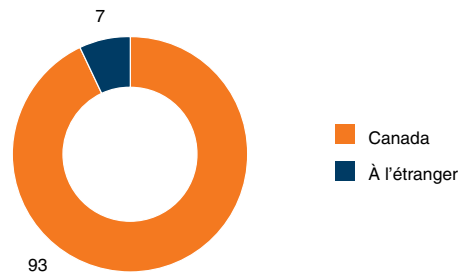


Source : Le Conference Board du Canada, CPA Canada et le GRI.

**Graphique 3**

**Où se situe le siège social de votre organisation?**

(n = 165; %)

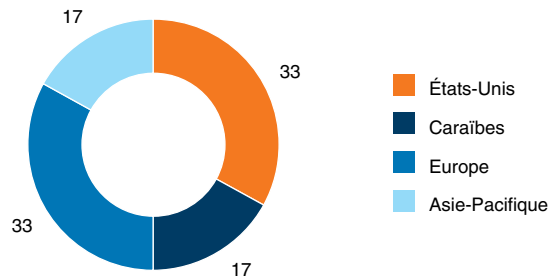


Source : Le Conference Board du Canada, CPA Canada et le GRI.

**Graphique 4**

**Si c'est à l'étranger, dans quel pays ou quelle région?**

(n = 6; %)

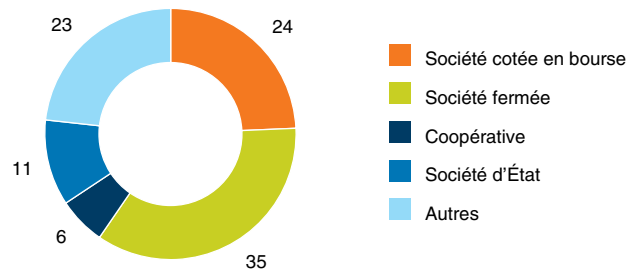


Source : Le Conference Board du Canada, CPA Canada et le GRI.

**Graphique 5**

**Quelle est la structure du capital social de votre organisation?**

(n = 162; %)

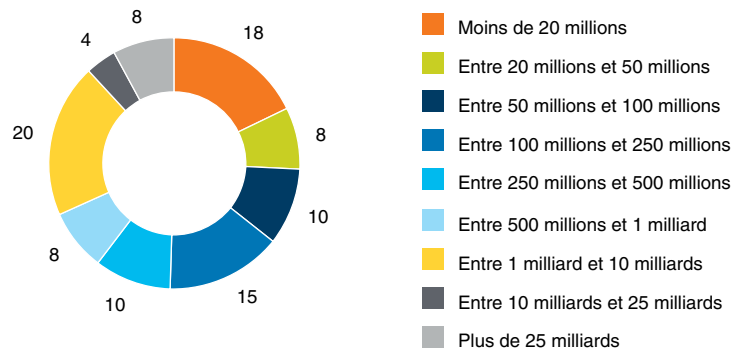


Source : Le Conference Board du Canada, CPA Canada et le GRI.

### Graphique 6

#### Quel est le revenu estimatif annuel de votre organisation?

(n = 144; %)

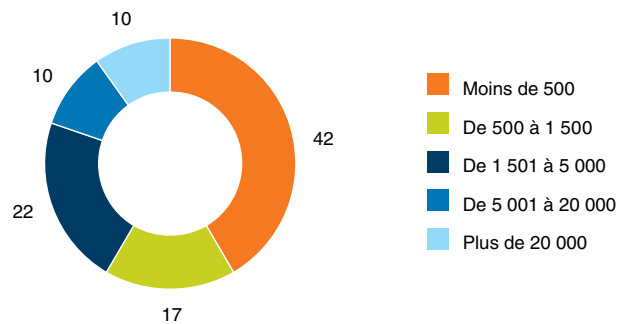


Source : Le Conference Board du Canada, CPA Canada et le GRI.

### Graphique 7

#### Veillez indiquer le nombre d'employés que compte votre organisation pour ses activités canadiennes

(n = 157; %)

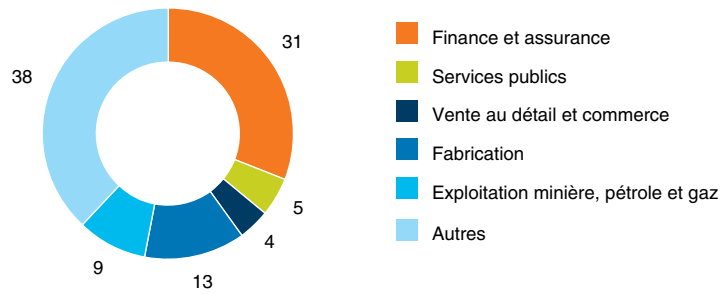


Source : Le Conference Board du Canada, CPA Canada et le GRI.

### Graphique 8

#### Dans quel secteur votre organisation travaille-t-elle?

(n = 163; %)

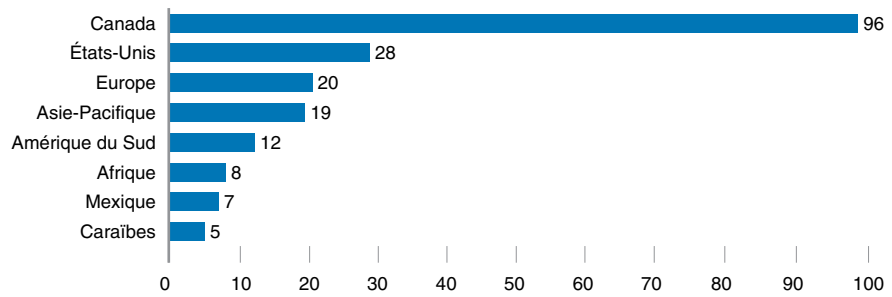


Source : Le Conference Board du Canada, CPA Canada et le GRI.

### Graphique 9

#### Dans quels pays ou régions votre organisation travaille-t-elle?

(n = 166; %)



Source : Le Conference Board du Canada, CPA Canada et le GRI.

## ANNEXE B

# Bibliographie

Beals, Sarah, Carol Fox et Steven Minsky. *Why a Mature ERM Effort Is Worth the Investment*, 2015, consulté le 12 février 2019, <https://www.rims.org/resources/risk-knowledge/white-paper/why-a-mature-erm-effort-is-worth-the-investment>.

Caldwell, John E. *Un cadre de surveillance des risques à l'intention des conseils d'administration*, Toronto, Comptables professionnels agréés du Canada, 2012, consulté le 5 février 2019, [www.cpacanada.ca/fr/ressources-en-comptabilite-et-en-affaires/strategie-risque-et-gouvernance/gestion-du-risque-dentreprise/publications/approche-pratique-pour-la-surveillance-des-risques-par-le-conseil](http://www.cpacanada.ca/fr/ressources-en-comptabilite-et-en-affaires/strategie-risque-et-gouvernance/gestion-du-risque-dentreprise/publications/approche-pratique-pour-la-surveillance-des-risques-par-le-conseil).

Autorités canadiennes en valeurs mobilières. « Les autorités en valeurs mobilières du Canada publient un rapport relatif au projet concernant l'information fournie sur le changement climatique », communiqué, 5 avril 2018, consulté le 12 février 2019, [www.autorites-valeurs-mobilieres.ca/presentation\\_des\\_ACVM.aspx?id=1677](http://www.autorites-valeurs-mobilieres.ca/presentation_des_ACVM.aspx?id=1677).

Comptables professionnels agréés du Canada et FEI Canada. *L'état actuel de la gestion des risques d'entreprise au Canada*, Toronto, CPA Canada et FEI Canada, 2016, consulté le 5 février 2019, [www.cpacanada.ca/fr/ressources-en-comptabilite-et-en-affaires/strategie-risque-et-gouvernance/gestion-du-risque-dentreprise/publications/letat-de-la-gestion-du-risque-dentreprise-au-canada](http://www.cpacanada.ca/fr/ressources-en-comptabilite-et-en-affaires/strategie-risque-et-gouvernance/gestion-du-risque-dentreprise/publications/letat-de-la-gestion-du-risque-dentreprise-au-canada).

Deloitte Enterprise Risk Services. *Risk Intelligence in the Energy and Resources Industry—Enterprise Risk Management*, 2014, consulté le 12 février 2019, [www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Energy-and-Resources/gx-er-erm-survey.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Energy-and-Resources/gx-er-erm-survey.pdf).

Dionne, Georges. *Risk Management: History, Definition and Critique*, CIRRELT-2013-17, mars 2013, consulté le 12 février 2019, <https://www.cirrelt.ca/DocumentsTravail/CIRRELT-2013-17.pdf>.

Gouvernement du Canada. *Groupe d'experts sur la finance durable*, page modifiée le 2 janvier 2019, consulté le 5 février 2019, [www.canada.ca/fr/environnement-changement-climatique/services/changements-climatiques/groupe-experts-financement-durable.html](http://www.canada.ca/fr/environnement-changement-climatique/services/changements-climatiques/groupe-experts-financement-durable.html).

International Federation of Accountants. *Enabling the Accountant's Role in Effective Enterprise Risk Management*, New York, IFAC, 2019, consulté le 5 mars 2019, [www.ifac.org/publications-resources/enabling-accountants-role-effective-enterprise-risk-management](http://www.ifac.org/publications-resources/enabling-accountants-role-effective-enterprise-risk-management).

Lester, John et John Bovenzi. *The Dodd-Frank Act: What It Does, What It Means, and What Happens Next*, New York, Oliver Wyman Ideas, 2010, consulté le 12 février 2019, [www.oliverwyman.com/our-expertise/insights/2010/jul/the-dodd-frank-act--what-it-does--what-it-means--and-what-happen.html](http://www.oliverwyman.com/our-expertise/insights/2010/jul/the-dodd-frank-act--what-it-does--what-it-means--and-what-happen.html).

NC State Poole School of Management, ERM Initiative Faculty, et Freeman, Meredith. *Riskiness of Incentive Compensation Plans*, Raleigh, NC State Poole College of Management, Enterprise Risk Management Initiative, 2017, consulté le 12 février 2019, [erm.ncsu.edu/library/article/riskiness-of-incentive-compensation-plans](http://erm.ncsu.edu/library/article/riskiness-of-incentive-compensation-plans).

Righi, Brandon et Carol Fox. *2017 Enterprise Risk Management Benchmark Survey*, New York, Risk and Insurance Management Society (RIMS), 2017, consulté le 5 février 2019, [www.rims.org/RiskKnowledge/RISKKnowledgeDocs/2017\\_ERM\\_survey\\_1162017\\_84825.pdf](http://www.rims.org/RiskKnowledge/RISKKnowledgeDocs/2017_ERM_survey_1162017_84825.pdf) (page abandonnée).

Forum économique mondial. *The Global Risks Report 2019*, Cologny-Genève (Suisse), Forum économique mondial, 2019, consulté le 5 février 2019, <https://fr.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2019>.

# La meilleure manière de prendre des décisions éclairées.

Vous avez besoin, dans le cadre de votre organisation, votre programme ou votre projet, d'une expertise dans les domaines de l'économie, du rendement organisationnel ou des politiques publiques? Faites appel à nous. Le Conference Board du Canada possède le savoir-faire et les connaissances qu'il vous faut pour prendre de meilleures décisions.

## Services

### Réseaux de cadres

Échangez des idées sur des enjeux stratégiques et nouez de nouvelles relations.

### Bibliothèque virtuelle

Accédez à des analyses approfondies sur de multiples sujets, au moment où vous en avez le plus besoin.

### L'Institut Niagara

Formez les dirigeants de demain en profitant de nos programmes de perfectionnement interactifs et mobilisateurs.

### The Directors College

Découvrez l'illustre programme canadien de formation des administrateurs reconnu par les universités.

### Recherches sur mesure

Profitez de nos compétences en recherche afin de répondre aux questions qui vous intéressent tout particulièrement.

### Solutions sur mesure

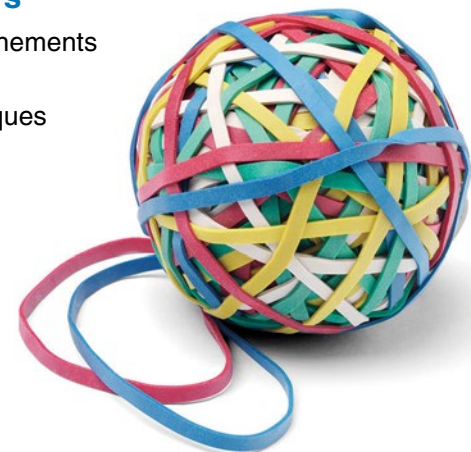
Aidez votre organisation à relever ses défis et à améliorer son rendement.

### Banque de données virtuelle

Suivez de près les grandes tendances économiques.

### Conférences, séminaires, webinaires et ateliers

Inspirez-vous des enseignements d'experts de l'industrie et d'organisations aux pratiques exemplaires.



Le Conference Board  
du Canada

The Conference Board  
of Canada

[conferenceboard.ca](http://conferenceboard.ca)





## Le Conference Board du Canada

Ce que nous sommes :

- l'organisme de recherche appliquée indépendant et sans but lucratif le plus en vue du Canada;
- un organisme objectif et non partisan, qui ne défend pas d'intérêts particuliers;
- un organisme qui s'autofinance en vendant ses services aux secteurs public et privé;
- des experts de l'organisation de conférences, mais aussi des spécialistes reconnus pour la qualité de nos recherches, de nos publications et de nos méthodes de diffusion;
- un pôle d'attraction qui facilite le réseautage parmi les gens d'affaires et nos autres clients du secteur public et d'ailleurs, et qui soutient le perfectionnement des compétences en leadership et le renforcement des capacités organisationnelles;
- des spécialistes des analyses et prévisions économiques ainsi que du rendement organisationnel et de la politique gouvernementale;
- un organisme entièrement privé, mais souvent engagé pour offrir ses services aux différents ordres de gouvernement;
- un organisme affilié, bien qu'indépendant, au Conference Board établi aux États-Unis, qui dessert près de 2 000 entreprises réparties dans 60 pays et possède des bureaux à Bruxelles et à Hong Kong.

Crédibilité. Pertinence. Leadership.



Le Conference Board  
du Canada

Le Conference Board du Canada

255, chemin Smyth

Ottawa (ON)

K1H 8M7 Canada

Tél. 613-526-3280

Télé. 613-526-4857

Demandes de renseignements :

1-866-711-2262

[conferenceboard.ca](http://conferenceboard.ca)



**CPA**

COMPTABLES  
PROFESSIONNELS  
AGRÉÉS  
CANADA

Comptables professionnels agréés  
du Canada

277, rue Wellington Ouest

Toronto (ON)

M5V 3H2 Canada

Tél. 416-977-3222

Télé. 416-977-8585

Sans frais : 1-800-268-3793

[www.cpacanada.ca](http://www.cpacanada.ca)



**GLOBAL  
RISK  
INSTITUTE**

L'Institut mondial de gestion  
des risques du secteur financier

55, avenue University, bureau 180

Toronto (ON)

M5J 2H7 Canada

Tél. 416-306-0606

Télé. 416-306-1450

Courriel : [info@globalriskinstitute.org](mailto:info@globalriskinstitute.org)

[globalriskinstitute.org](http://globalriskinstitute.org)

