



# Gestion du risque en entreprise

**UNE APPROCHE PRATIQUE DE LA GESTION DES RISQUES  
POUR LES PETITES ET MOYENNES ORGANISATIONS**

Bill Wesioly et Guenther Moeller

LIGNES DIRECTRICES SUR LA COMPTABILITÉ DE GESTION

ÉTUDE DE CAS



Étude de cas

Principaux constats

# Étude de cas

## Coopérative d'épargne et de crédit Premier Advantage – Historique de la société

La coopérative d'épargne et de crédit Premier Advantage<sup>1</sup> a été fondée en 1986 grâce à la vision, aux efforts et à la persévérance d'un noyau de membres impliqués de la collectivité de Green River, en Ontario. Ces membres ne voulaient pas être redevables aux grandes banques, mais souhaitaient plutôt ouvrir une banque communautaire pour Green River afin de réinjecter des fonds dans la collectivité et de soutenir la croissance des petites et moyennes entreprises.

La croissance de la coopérative d'épargne et de crédit Premier Advantage a coïncidé avec celle de Green River, et la collectivité compte maintenant huit succursales dans des emplacements de premier plan.

Premier Advantage affiche une solidité sur le plan financier depuis un certain temps. Elle a une bonne clientèle, mais celle-ci est composée principalement de personnes plus âgées. Ses principales préoccupations tendent à refléter des situations que connaissent d'autres coopératives d'épargne et de crédit et dont elle a récemment été victime : la fraude externe et les cyberattaques. Par ailleurs, il y a de nouvelles exigences de conformité réglementaire en matière de blanchiment de capitaux, avec lesquelles Premier Advantage commence tout juste à composer.

## Choisir un programme global de gestion des risques

Le conseil d'administration de la coopérative d'épargne et de crédit Premier Advantage est conscient qu'il serait très avantageux de disposer d'un programme de gestion du risque en entreprise (GRE). En plus de permettre de satisfaire aux exigences réglementaires, un programme de GRE global contribuerait grandement à gérer la multitude de risques découlant de la complexité croissante des activités bancaires et des changements politiques, sociétaux et technologiques de plus grande portée.

### Premières étapes

Après que le conseil d'administration eut décidé d'aller de l'avant avec un programme de GRE, sa première tâche a consisté à choisir un champion interne de la GRE, c'est-à-dire une personne qui connaissait bien l'organisation et qui possédait des connaissances et de l'expérience en matière de gestion des risques.

Le conseil d'administration a arrêté son choix sur Jenna Altreca, directrice principale au sein du service des finances. Les qualifications de Jenna étaient excellentes : elle possédait une bonne connaissance de base de la gestion des risques ainsi que des compétences remarquables en matière de travail d'équipe et de leadership, et elle entretenait de bonnes relations avec le conseil.

<sup>1</sup> La coopérative d'épargne et de crédit Premier Advantage est une société fictive.

La première réunion que Jenna a eue avec le conseil d'administration a permis aux parties de s'entendre sur plusieurs principes directeurs de base pour la mise en œuvre d'un programme de GRE. Le conseil d'administration a indiqué qu'il voulait s'assurer du succès de ce programme, et s'est ainsi engagé à réserver un bloc de temps lors de ses réunions pour discuter de sujets liés à la gestion des risques et à consacrer périodiquement des réunions entières à la gestion des risques. Le conseil d'administration a également convenu d'appuyer toute communication avec le reste de l'organisation, afin de démontrer son engagement et son soutien.

Les principes directeurs de base pour la mise en œuvre d'un programme de gestion des risques comprennent les suivants :

- Entamer les discussions au plus haut niveau, avec le conseil d'administration, afin d'obtenir son adhésion et son engagement.
- Ne pas compliquer les choses, et commencer par un cadre simple afin que les étapes demeurent gérables.
- Mettre à profit les processus de gestion des risques qui existent dans divers services de l'organisation (par exemple, l'audit interne, la conformité, le service juridique).
- Communiquer clairement les avantages d'un programme de gestion des risques efficace.
- Établir des relations en cours de route.

À ce stade, il a aussi été décidé d'utiliser l'expression « gestion des risques », plutôt que « gestion du risque en entreprise », cette dernière expression semblant trop générique pour une petite coopérative d'épargne et de crédit comme Premier Advantage.

### **Évaluation initiale des risques avec le conseil d'administration – Préparation**

Après que le conseil d'administration eut fait part de son engagement à l'égard du programme, Jenna a programmé une séance d'information interactive sur la gestion des risques d'une durée de trois heures (ci-après, la « séance d'information »), destinée aux membres du conseil d'administration et comprenant une présentation des principes fondamentaux de la gestion des risques et un exercice d'évaluation des risques et des contrôles.

#### ***Présentation des principes fondamentaux de la gestion des risques – Première partie de la séance d'information***

Sa première réunion avec le conseil d'administration a permis à Jenna de constater que les membres du conseil d'administration avaient des niveaux différents de compréhension de la gestion des risques, raison pour laquelle elle a décidé d'offrir une séance d'information préliminaire abordant les sujets suivants :

- La définition du risque et de la gestion des risques;
- Les avantages d'un programme de gestion des risques;
- Des exemples d'événements de risque dans des organisations similaires;
- La présentation des étapes du cadre de gestion des risques;
- La définition des rôles, des responsabilités, de la gouvernance et de la surveillance en matière de gestion des risques;

- La présentation d'une grille de classement des risques.

Jenna a utilisé un exercice interactif pour présenter la grille de classement des risques aux membres du conseil d'administration, auxquels il a été demandé de dresser la liste des risques liés à une activité hypothétique, à savoir une randonnée, puis de représenter les risques dans une grille de classement des risques et de réfléchir aux contrôles supplémentaires qui leur permettraient de ramener ces risques à un niveau acceptable.

### **Exercice d'évaluation des risques et des contrôles - Deuxième partie de la séance d'information**

Immédiatement après la présentation des principes fondamentaux de la gestion des risques, Jenna a réalisé un exercice d'évaluation des risques et des contrôles portant sur les risques de l'organisation. Cet exercice avait pour but de sensibiliser les membres du conseil d'administration aux risques auxquels Premier Advantage est exposée, notamment en acquérant une compréhension de la façon dont ces risques étaient gérés et en déterminant quelles autres pratiques de gestion des risques l'organisation devrait mettre en œuvre.

En vue de préparer la partie de la séance d'information consacrée à l'exercice d'évaluation des risques et des contrôles, Jenna a documenté les objectifs stratégiques de Premier Advantage :

- Réaliser une croissance organisationnelle positive (avec une croissance minimale de 5 % pour chaque grand portefeuille);
- Étendre la portée de Premier Advantage à de nouveaux groupes démographiques (par exemple, les jeunes professionnels urbains) et accroître sa clientèle;
- Offrir de nouveaux produits et services novateurs;
- Maintenir de bonnes relations avec la collectivité et les clients;
- S'assurer de respecter les exigences de conformité réglementaire.

Jenna a ensuite réalisé une évaluation externe de l'entreprise, en venant à la conclusion que les principaux moteurs de l'organisation étaient d'ordre politique, réglementaire et économique. Cette conclusion lui a permis de définir certains secteurs présentant des risques critiques pour Premier Advantage.

Jenna a identifié les principaux risques auxquels sont exposées d'autres coopératives d'épargne et de crédit et qui s'appliquent également à Premier Advantage :

#### **Types de risques auxquels sont exposées les coopératives d'épargne et de crédit**

- Risques stratégiques - mise en œuvre de stratégies, renseignements démographiques sur les sociétaires, concurrence
- Risques de crédit - défaillance, concentration des prêteurs
- Risques financiers - liquidité, gestion du capital
- Risques opérationnels - technologie de l'information, sécurité de l'information, impartition, fraude, personnel, cybermenaces
- Risques de conformité - réglementation (blanchiment de capitaux, etc.)



Jenna a ensuite documenté ses constatations dans un « registre des risques » initial décrivant certains des principaux risques auxquels Premier Advantage est exposée. Elle a en effet estimé qu'une ébauche de liste susciterait et faciliterait les discussions, par opposition à un gabarit vierge.

Avant d'utiliser l'ébauche du registre des risques, Jenna l'a montrée aux membres de la haute direction afin d'obtenir leurs commentaires. L'ébauche résultant de ce processus répertorie plusieurs principaux risques, dont quatre sont mentionnés ici :

TABLEAU 1

Catégorie de risque	Sous-catégorie	Description du risque	Niveau d'incidence	Niveau de probabilité	Niveau de risque inhérent	Programme de contrôle
Opérationnel	Risque lié aux TI	Piratage informatique	Extrême	Possible	Critique	<ul style="list-style-type: none"> <li>Service des TI utilisant les plus récents protocoles de sécurité informatique</li> <li>Partage des connaissances et des évaluations en TI avec d'autres</li> </ul>
Opérationnel	Risque de non-conformité à la réglementation	Blanchiment de capitaux	Majeur	Probable	Majeur	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formation annuelle sur le blanchiment de capitaux pour l'ensemble du personnel</li> <li>Contrôles de qualité sur les opérations liées à la « connaissance du client »</li> </ul>
Crédit	Risque de concentration dans un secteur	Concentration trop élevée dans le marché immobilier résidentiel	Modéré	Vraisemblable	Majeur	<ul style="list-style-type: none"> <li>Examens de la qualité à l'égard de tous les nouveaux prêts hypothécaires</li> <li>Veille stratégique à l'égard des tendances futures, recommandations de diversification</li> </ul>



Catégorie de risque	Sous-catégorie	Description du risque	Niveau d'incidence	Niveau de probabilité	Niveau de risque inhérent	Programme de contrôle
Stratégique	Risque lié à l'environnement externe	Clientèle vieillissante	Majeur	Probable	Majeur	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stratégies visant les plus jeunes, notamment le numérique</li> <li>Publicité dans les foires commerciales des universités et collèges voisins</li> </ul>

Jenna a utilisé l'échelle suivante des niveaux de probabilité pour classer les risques aux fins du registre :

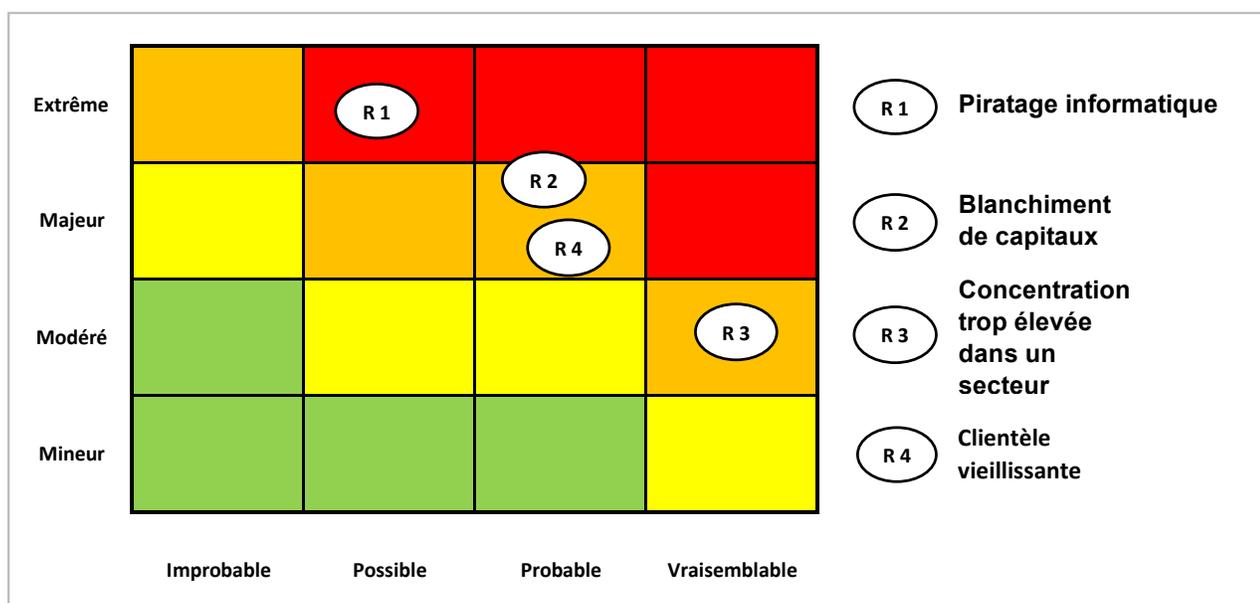
Niveau	Probabilité	Fréquence
<b>Vraisemblable</b>	Plus de 66 % dans une année	L'événement surviendra probablement une ou plusieurs fois dans la prochaine année
<b>Probable</b>	De 33 à 66 % dans une année	L'événement est susceptible de survenir une fois au cours des cinq prochaines années
<b>Possible</b>	De 5 à 33 % dans une année	L'événement est susceptible de survenir une fois au cours des cinq à dix prochaines années
<b>Improbable</b>	Moins de 5 % dans une année	L'événement est rare et est susceptible de survenir une fois au cours des dix prochaines années ou plus

Elle a également utilisé l'échelle suivante des niveaux de gravité :

Niveau	Incidence financière	Incidence réglementaire	Incidence sur la réputation
<b>Extrême</b>	Perte de financement ou de revenus annuels de plus de 20 %	Perte d'autorisation réglementaire d'exercer ses activités	Couverture médiatique négative à long terme, perte colossale de parts de marché
<b>Majeur</b>	Perte de financement ou de revenus annuels de 10 à 20 %	Amendes réglementaires majeures	Couverture médiatique négative importante, fortes répercussions sur les parts de marché
<b>Modéré</b>	Perte de financement ou de revenus annuels de 5 à 10 %	Avertissement réglementaire officiel écrit	Couverture médiatique modeste et de courte durée

Niveau	Incidence financière	Incidence réglementaire	Incidence sur la réputation
<b>Mineur</b>	Perte de financement ou de revenus annuels de 5 %	Avertissement réglementaire verbal	Couverture médiatique mineure

Sachant que de nombreux membres du conseil d'administration appréciaient les représentations visuelles, Jenna a aussi utilisé une grille de classement pour illustrer les résultats du registre des risques. Les quatre risques provenant du registre des risques sont ainsi représentés de la manière suivante :



Jenna a fait parvenir les quatre documents aux membres du conseil d'administration une semaine avant la séance d'information de trois heures, avec toutes les instructions et les informations détaillées appropriées, ce qui leur a permis de disposer de suffisamment de temps pour examiner les documents. Elle a également veillé à ce que le chef de l'exploitation, le chef des finances et les autres membres clés de l'équipe de haute direction soient présents.

## Séance d'information avec le conseil d'administration - Tenue de la séance

### Présentation des principes fondamentaux de la gestion des risques

Jenna a commencé la réunion en remerciant les membres du conseil d'administration de leur présence et de leur participation imminente, puis a présenté les principes fondamentaux de la gestion des risques, les objectifs étant les suivants :

- Permettre aux membres du conseil d'administration d'acquérir une meilleure compréhension de la gestion des risques (y compris les responsabilités de surveillance du conseil d'administration);
- Déterminer les risques majeurs auxquels Premier Advantage est exposée et la manière dont ils sont actuellement gérés;

- Se demander si les risques majeurs nécessitent une gestion plus poussée (et quelles mesures supplémentaires pourraient être prises);
- Déterminer les prochaines étapes pour continuer de mobiliser le conseil d'administration à l'égard de la gestion des risques.

La présentation des principes fondamentaux de la gestion des risques s'est très bien déroulée. Elle a donné lieu à plusieurs bonnes discussions, et la participation a été excellente.

### **Exercice d'évaluation des risques et des contrôles**

Pour l'exercice d'évaluation des risques et des contrôles, Jenna a soigneusement parcouru les documents communiqués d'avance afin de s'assurer que les membres du conseil d'administration comprennent bien les objectifs et les étapes de l'exercice.

Jenna a ensuite passé en revue chaque risque et a demandé à chaque personne de procéder à sa propre évaluation de l'incidence du risque, de la probabilité du risque et du niveau final de risque inhérent. Elle a analysé chaque risque, en se concentrant sur les contrôles, l'efficacité des contrôles et le niveau du risque résiduel.

Jenna a demandé aux membres du conseil d'administration d'énumérer d'autres principaux risques, ce qui a suscité une discussion plus approfondie. Ces risques supplémentaires et leurs contrôles ont été évalués, puis ajoutés à l'ébauche du registre des risques.

Le dernier sujet de discussion a été le registre des risques mis à jour. Les membres du conseil ont été invités à se demander si des contrôles supplémentaires devaient être ajoutés pour les contrôles jugés « non totalement efficaces » ou pour les risques résiduels considérés comme trop élevés. Le groupe a discuté des suggestions d'amélioration ainsi que des prochaines étapes pour faire baisser le niveau de ces risques.

À la fin de la séance d'information, Jenna a demandé une rétroaction immédiate pour savoir si les membres du conseil d'administration estimaient que la réunion avait atteint ou non ses objectifs. Beaucoup ont commenté la richesse des informations et ont indiqué que la discussion était extrêmement utile. Jenna a remercié les membres du conseil d'administration pour ces commentaires et a clos la réunion en leur demandant de maintenir leur engagement à l'égard du programme de gestion des risques.

## **Suivi et élaboration du cadre initial de gestion des risques et des éléments de gouvernance des risques**

### **Suivi immédiat**

Deux jours après la séance, Jenna a résumé les résultats de la réunion au moyen d'une matrice d'évaluation des risques et de la grille de classement des risques connexe. Dans le registre des risques mis à jour qui se trouve ci-dessous, les zones encadrées renvoient aux plans d'action que Jenna transmettra aux parties responsables. Elle effectuera un suivi des progrès accomplis et fera rapport à ce sujet au conseil d'administration lors des réunions à venir.

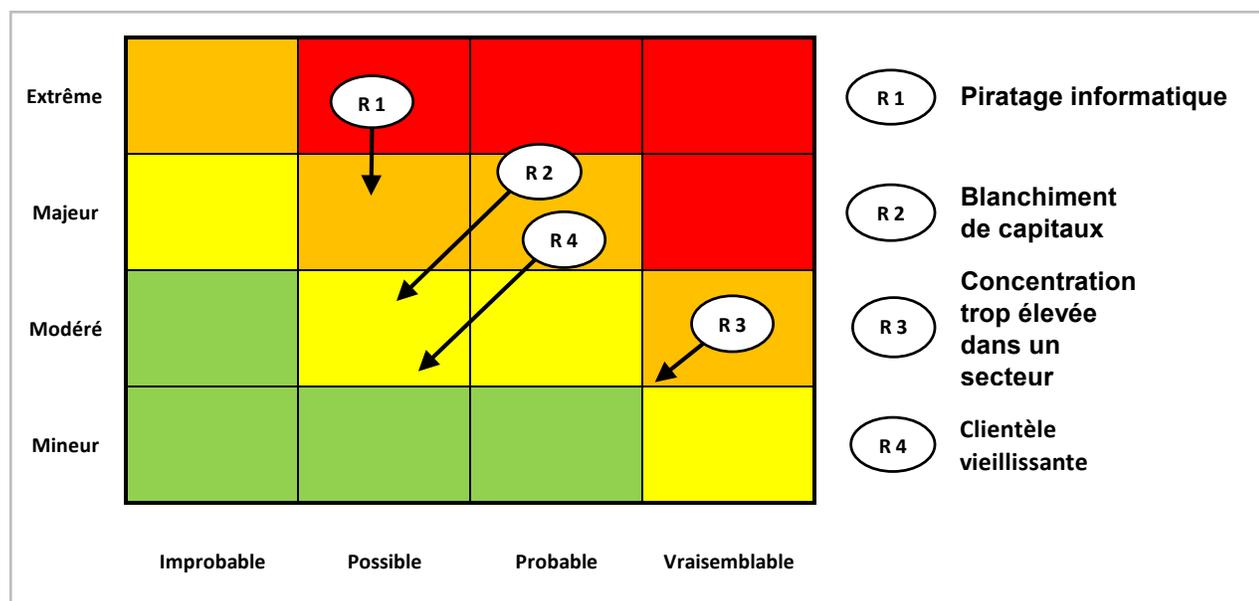


TABLEAU 2

Sous-catégorie de risque	Description du risque	Niveau d'incidence	Niveau de probabilité	Niveau de risque inhérent	Programme de contrôle	Niveau d'incidence	Niveau de probabilité	Niveau de risque inhérent
Risque lié aux TI	Piratage informatique	Extrême	Possible	Critique	<ul style="list-style-type: none"> <li>Service des TI utilisant les plus récents protocoles de sécurité informatique</li> <li>Partage des connaissances et des évaluations en TI avec d'autres</li> </ul>	Majeur	Possible	Majeur
Risque de non-conformité	Blanchiment de capitaux	Majeur	Probable	Majeur	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formation annuelle sur le blanchiment de capitaux pour l'ensemble du personnel</li> <li>Contrôles de qualité sur les opérations liées à la « connaissance du client »</li> </ul>	Modéré	Probable	Modéré
Risque de crédit	Concentration dans un secteur	Modéré	Vraisemblable	Majeur	<ul style="list-style-type: none"> <li>Examens de la qualité à l'égard de tous les nouveaux prêts hypothécaires</li> <li>Veille stratégique à l'égard des tendances futures, recommandations de diversification</li> </ul>	Modéré	Probable	Modéré
Risque lié à l'examen de l'environnement externe	Groupe démographique défavorable	Majeur	Probable	Majeur	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stratégies visant les plus jeunes, notamment le numérique</li> <li>Publicité dans les foires commerciales des universités et collèges voisins</li> </ul>	Majeur	Possible	Majeur

La grille de classement des risques reflète les résultats du risque résiduel pour ces quatre mêmes risques. Jenna a décrit comment il serait possible de réduire ces niveaux de risque en présentant une analyse plus approfondie des contrôles supplémentaires.





Lors de la diffusion des résultats de l'évaluation, Jenna a demandé aux membres du conseil d'administration de vérifier les informations. Elle les a également assurés qu'elle continuerait à travailler avec la haute direction sur les plans d'action en cours et qu'elle ferait rapport sur les progrès accomplis.

### Présentation des indicateurs clés de risque

La prochaine étape pour Jenna a consisté à élaborer, en collaboration avec les responsables des TI, des indicateurs potentiels de suivi pour le premier risque majeur, le piratage informatique. Les discussions avec les responsables des TI ont porté sur de possibles défaillances des contrôles dans le secteur des TI, et deux contrôles pouvant faire l'objet d'un suivi ont été identifiés : l'application de correctifs aux vulnérabilités et les tests d'intrusion.

Jenna et les responsables des TI ont élaboré un certain nombre d'indicateurs clés de risque (ICR) initiaux relativement à l'application tardive de correctifs aux vulnérabilités et aux échecs des tests d'intrusion.

Elle a utilisé le gabarit qui suit pour décrire les ICR initiaux. Elle a prévu de présenter la notion de surveillance des risques au moyen des ICR lors de la prochaine réunion du conseil d'administration, et de commencer à travailler à l'élaboration d'ICR pour d'autres risques critiques.

Propension au risque	Facteur de risque clé	Indicateur clé de risque	Limites de la tolérance		
			Vert	Jaune	Rouge
Les piratages informatiques externes n'auront pas d'incidence sur l'organisation	Application tardive de correctifs aux vulnérabilités	Application tardive de correctifs aux vulnérabilités par rapport à un calendrier prédéterminé	Avant ce qui était prévu	Dans les délais prévus, retard maximum de 1 jour	Retard de plus de 1 jour

Propension au risque	Facteur de risque clé	Indicateur clé de risque	Limites de la tolérance		
			Vert	Jaune	Rouge
Les piratages informatiques externes n'auront pas d'incidence sur l'organisation	Échecs des tests d'intrusion	Nombre d'échecs des tests d'intrusion	0	S. O.	1 ou plus

## Prochaines étapes - Élaboration des éléments de gouvernance des risques

Une fois l'exercice d'évaluation des risques et des contrôles et le suivi terminés, Jenna s'est attachée à élaborer les éléments de gouvernance des risques du cadre. Elle savait que le conseil d'administration y accorderait beaucoup d'importance afin de commencer à établir les bases de la gestion des risques.

Jenna a tout d'abord élaboré une politique de gestion des risques visant à fournir aux personnes concernées au sein de l'organisation des indications devant leur permettre de comprendre les pratiques de gestion des risques. Les principaux éléments de cette politique se lisent comme suit :

- Objectif de la politique de gestion des risques
- Définitions
  - du risque et de la gestion des risques ainsi que des différentes sous-catégories de risque (par exemple, risque lié aux TI et risque de non-conformité)
- Principes directeurs de la gestion des risques
  - y compris le soutien permanent du conseil d'administration et l'alignement sur les normes de gestion des risques du secteur
- Résumé du cadre de gestion des risques - le contexte des risques, l'identification des risques, l'évaluation et la mise en ordre de priorité des risques, le traitement des risques, la surveillance des risques et les rapports sur les risques
- Structure de la politique
  - alignement sur d'autres politiques de l'organisation ainsi que sur la politique de gestion des risques, qui est la politique générale à laquelle s'arriment les politiques et normes de gestion des risques de palier inférieur
- Structure de la gouvernance
  - structure des sous-comités désignés du conseil d'administration et de leurs responsabilités en matière de prise de décisions et de surveillance
- Rôles et responsabilités en matière de gestion des risques



Après y avoir ajouté davantage de précisions, Jenna prévoyait ensuite de présenter la politique à la haute direction pour obtenir ses commentaires et son accord, puis au conseil d'administration pour approbation finale.

Les énoncés de la propension au risque, issus de la discussion à cet égard amorcée dans le cadre de l'exercice d'évaluation des risques et des contrôles avec le conseil d'administration, constituent un autre élément de gouvernance des risques que Jenna voulait commencer à mettre en place.

Jenna voulait réunir un ensemble d'énoncés, faciles à comprendre par tous, pouvant fournir des limites à la prise de risques par rapport à la génération de bénéfices pour l'entreprise. Cela permettrait clairement de savoir quels risques pourraient nuire à la réputation de Premier Advantage et quels risques seraient considérés comme trop importants pour les clients et les organismes de réglementation. Jenna a élaboré les ébauches suivantes d'énoncés qu'elle a prévu de soumettre d'abord à la haute direction pour obtenir ses commentaires et ses ajouts, puis au conseil d'administration pour qu'il les approuve :

Risque de crédit	Risque opérationnel	Risque d'atteinte à la réputation
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nous sommes peu enclins à accepter quelque concentration de risque importante que ce soit dans un secteur d'activité en particulier.</li> <li>Nous maintiendrons des politiques de prêt établissant des limites prudentes aux ratios prêt/valeur.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nous n'accepterons aucune violation de la confidentialité des informations des clients.</li> <li>Nous nous conformerons à toutes les exigences réglementaires et légales applicables.</li> <li>Nous maintiendrons un solide cadre de gestion des risques et des contrôles internes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nous nous livrerons à des activités et conclurons des opérations seulement si nous possédons l'expertise et la capacité d'assurer une gestion efficace des risques.</li> <li>Nous ne nous livrerons à aucune activité qui risquerait de nuire à notre image de marque.</li> <li>Nous ne nous livrerons à aucune activité illégale.</li> </ul>

Jenna savait, grâce à ses recherches externes, qu'il faudrait un certain temps avant que les énoncés de la propension au risque soient entièrement élaborés et acceptés, mais elle savait également qu'il était nécessaire de commencer le processus d'élaboration dès le début du processus.



# Principaux constats

## Aller de l'avant avec la GRE - Un an plus tard

Après un an, Jenna et le conseil d'administration se sont montrés satisfaits du rythme et des résultats de la mise en œuvre de la GRE. Jenna avait commencé à adapter les évaluations des risques en fonction du reste de l'organisation, et elle a continué à travailler sur les éléments de gouvernance des risques. La politique des risques et les énoncés de la propension au risque ont été achevés et approuvés, et Jenna a systématiquement fait rapport à la haute direction et au conseil d'administration sur les résultats des évaluations des risques, les ICR et les nouveaux risques.

Jenna savait que la clé du succès continu du programme de gestion des risques résidait dans la formation continue et l'engagement du conseil d'administration. La formation pratique donnée tout au long des séances sur l'évaluation des risques et des contrôles sera complétée par des assemblées du personnel semestrielles sur la gestion des risques, auxquelles assisteraient tous les cadres supérieurs participant aux évaluations des risques et des contrôles. Les prochaines étapes pour Jenna consistaient à veiller en permanence à ce que les incidences de la gestion des risques soient prises en compte, comprises et gérées dans le cadre de toutes les décisions importantes prises par Premier Advantage dans son ensemble.



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



## **AVERTISSEMENT**

La présente publication, préparée par Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada), fournit des indications ne faisant pas autorité.

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

© 2020 Comptables professionnels agréés du Canada

Tous droits réservés. Cette publication est protégée par des droits d'auteur et ne peut être reproduite, stockée dans un système de recherche documentaire ou transmise de quelque manière que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode) sans autorisation écrite préalable.

Pour obtenir des renseignements concernant l'obtention de cette autorisation, veuillez écrire à [permissions@cpacanada.ca](mailto:permissions@cpacanada.ca).