

La courbe risque-valeur du CAM-I : Comprendre votre propension au risque en vue de créer de la valeur

Quel est l'enjeu?

Par le passé, la discipline de la gestion des risques était axée sur la prévention et la diminution des pertes financières et opérationnelles au moyen de l'évitement et du transfert du risque. Depuis des décennies, la plupart des organisations intègrent la gestion du risque en entreprise à leurs plans stratégiques et opérationnels. Or, dans le contexte actuel, où les risques évoluent rapidement, la démarche revêt une importance accrue.

Pourquoi l'enjeu est-il important?

Chaque organisation est touchée par le risque. Le succès d'une organisation dépend de la mesure dans laquelle elle comprend, prévoit et gère le risque. La complexité du risque a évolué, et de nouveaux risques importants ne cessent de voir le jour. Le Forum économique mondial a commenté le contexte de forte volatilité, de complexité et d'ambiguïté qui prévaut dans le monde. Chaque entreprise doit connaître, comprendre et gérer ses risques, tout en étant en mesure d'identifier les possibilités qui génèrent de la valeur pour l'entreprise. Une culture organisationnelle de sensibilisation au risque et une mentalité d'optimisation des risques sont essentielles pour assurer la durabilité d'une entreprise dans un avenir prévisible.

Que peut-on faire?

Grâce à une mentalité d'optimisation des risques, une organisation peut promouvoir une culture de sensibilisation au risque, élargir la discussion afin d'y inclure non seulement l'atténuation du risque mais aussi la création de valeur, et l'élaboration d'une vue d'ensemble des risques pour orienter les décisions stratégiques.

Le professionnel en gestion des risques informé ou les responsables de l'orientation ou de la surveillance de la gestion des risques au sein de leur organisation doivent convaincre les décideurs de passer à l'action – même lorsque la valeur ajoutée est incorporelle – et guider leur organisation vers l'optimisation des risques (c'est-à-dire prendre les bons risques en vue d'accroître la valeur de l'entreprise).

Ces lignes directrices comprennent un processus en trois étapes pour la mise en œuvre efficace de l'approche risque-valeur au sein d'une organisation, au moyen d'un outil connu sous le nom de « courbe risque-valeur du CAM-I ». La courbe représente la relation entre le risque et la valeur dans quatre zones et s'avère utile pour reconsidérer la façon d'appréhender le risque. Ces lignes directrices présentent aussi les réalisations heureuses découlant de l'application de cette approche par l'administration municipale du comté de King, à Seattle, dans l'État de Washington.

À qui ces lignes directrices s'adressent-elles et comment peuvent-elles être mises en pratique?

Ces lignes directrices s'adressent aux dirigeants des entreprises, des organismes sans but lucratif et des gouvernements qui sont responsables des programmes de gestion des risques et/ou de gestion du risque en entreprise (GRE) au sein des organisations. Il s'agit notamment des administrateurs des conseils qui sont chargés de surveiller le risque d'entreprise, des professionnels de la gestion des risques et des comptables professionnels dans leurs fonctions de chef des finances ou d'autres fonctions liées aux finances, ou dans leurs fonctions en audit interne. La courbe risque-valeur du CAM-I améliorera et complétera un programme de gestion des risques existant, bien établi et arrivé à maturité au sein de votre organisation. Cette approche peut également être utilisée aux niveaux du projet, du service ou de la branche d'activité et/ou des produits et services.



Vue d'ensemble

Incidence des tendances qui se dessinent sur votre organisation

Travailler au sein d'une entreprise ou d'un établissement, c'est faire face à un flux constant de risques potentiels qui peuvent perturber l'activité quotidienne de l'organisation et remettre en question son avenir. Bien que certains risques représentent des possibilités, les risques demeurent généralement une force perturbatrice dans une organisation. Lorsque le risque ne peut être atténué ou que les tentatives d'atténuation échouent, l'organisation peut être confrontée à une crise.

Le contexte du risque et l'ampleur des risques évoluent rapidement - l'étendue des responsabilités en matière de gestion des risques va au-delà des aspects financiers et de la conformité.

Les professionnels de la gestion des risques, les chefs des finances et les conseils d'administration sont responsables non seulement de donner des conseils sur les risques, mais aussi de surveiller la stratégie, les activités, les effectifs, la réputation, la santé et la sécurité ainsi que d'autres aspects.

Afin de s'adapter à l'environnement d'affaires actuel, qui est en évolution rapide et subit de fortes perturbations, le chef de la gestion des risques ou le professionnel comptable et l'organisation doivent avoir une mentalité progressiste. CPA Canada a élaboré son cadre RAID¹ pour aider les organisations à évaluer leur résilience, leur adaptabilité et leur capacité d'innover devant le changement, afin qu'elles puissent faire face à la tourmente découlant de la perturbation des activités, tout en assurant la durabilité à long terme de l'entreprise. On peut résumer le concept comme suit : **RÉSILIENCE + ADAPTABILITÉ + INNOVATION = Durabilité.**

La pandémie de 2019 a été un véritable test de la résilience au niveau de l'entreprise et des activités, notamment en ce qui concerne les plans de continuité des activités, de gestion de la trésorerie, de gestion de crise et de préparation. Les décisions devaient être prises rapidement et être novatrices. La pandémie a également placé les discussions sur les risques au centre de la prise de décisions dans toutes les organisations. Plus précisément, les organisations touchées par la crise ont pris des mesures qui, dans l'ensemble, ont pu leur permettre d'éviter le risque ou de le réduire au minimum. Toutefois, à mesure que les organisations ont pris des décisions concernant la continuité des activités et la reprise à long terme, leur capacité de continuer à créer et à rechercher de la valeur tout en maintenant la santé et la sécurité de leurs employés et de leurs clients a exigé une réflexion qui ne soit pas limitée par une mentalité d'aversion au risque.



Vue d'ensemble

Processus

Mise en œuvre

Principaux constats

Ressources

¹ CPA Canada (2020), *Résilience + Adaptabilité + Innovation = Durabilité. Le cadre RAID, reflet d'une nouvelle mentalité* (à venir).

La courbe risque-valeur du CAM-I, tout comme d'autres outils de gestion tels que la planification à l'aide de scénarios² et les simulations de crise, appuie la gestion des risques ou le programme de GRE³ existants d'une organisation de même que sa capacité à s'adapter et à résoudre rapidement les difficultés sur le plan de la continuité des activités et sur le plan opérationnel. L'utilisation de la courbe ne se veut pas ponctuelle. Il s'agit d'un processus en continu, d'un état d'esprit, d'un changement culturel à l'échelle de l'organisation. Cela signifie que l'organisation doit changer et s'adapter au fil du temps pour répondre aux nouveaux risques et aux nouvelles possibilités.

Introduction à l'approche risque-valeur

Le groupe d'intérêt particulier du CAM-I affecté à la gestion intégrée du risque et de la valeur (Integrated Risk and Value Management, ou IRVM) a mis au point une approche intégrée risque-valeur, qui repose sur l'outil « courbe risque-valeur du CAM-I », en vue de la prochaine évolution de la gestion des risques. L'approche risque-valeur favorise un effort conscient en vue d'optimiser la relation entre la prise de risques et la création de valeur. Cette approche améliore et complète un programme de gestion des risques ou de GRE existant déjà et arrivé à maturité⁴ au sein d'une organisation. L'article du CAM-I décrivant la courbe risque-valeur et le continuum risque-crise a été publié précédemment dans le magazine *Public Risk* (janvier 2019⁵, août 2018 et août 2016).



Au cours des dernières décennies, la gestion des risques a considérablement évolué, notamment dans la façon dont les organisations perçoivent le rôle du risque au sein de l'entreprise. Comme le montre la **figure 1**, les pratiques de gestion des risques ont évolué par rapport à la méthode traditionnelle en la matière, qui était une approche très restrictive en ce sens que la gestion des risques se limitait à la détermination et à la surveillance des dangers, à l'obtention d'une assurance et à la prise de décisions généralement réactives. Les professionnels de la gestion des risques ne participaient normalement pas aux discussions sur la

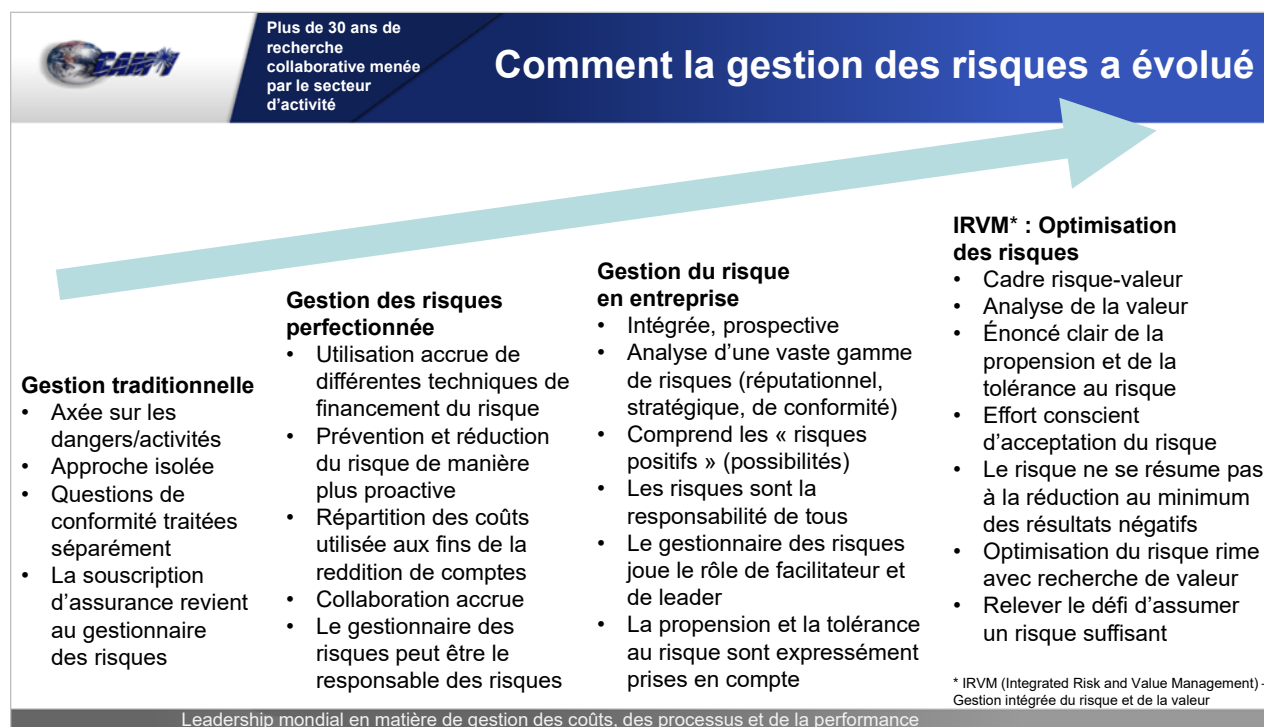
- 2 Lignes directrices sur la comptabilité de gestion (2018), Planification à l'aide de scénarios. Disponible à l'adresse www.cpacanada.ca/fr/ressources-en-comptabilite-et-en-affaires/comptabilite-de-gestion/planification-budgets-et-previsions/publications/planifier-a-laide-de-scenarios-une-serie-en-trois-volets.
- 3 Pour de plus amples renseignements sur les fondements de la GRE, consultez la publication *Une approche pratique de la gestion des risques pour les petites et moyennes organisations : Lignes directrices sur la comptabilité de gestion de CPA Canada* (2020). Disponible à l'adresse www.cpacanada.ca/fr/ressources-en-comptabilite-et-en-affaires/comptabilite-de-gestion/gestion-de-la-performance-organisationnelle/publications/lignes-directrices-comptabilite-gestion/gestion-mesure-performance/gestions-risques-pmo-lignes-directrices.
- 4 Le modèle de maturité en matière de risque de la RIMS, ou RIMS Risk Maturity Model, illustre les caractéristiques d'un programme de GRE arrivé à maturité. Disponible à l'adresse www.riskmaturitymodel.org/rims-risk-maturity-model-rmm-for-erm/.
- 5 Magazine *Public Risk* (janvier 2019), « The Risk-Value Curve: How to Optimize Risk and Generate Value for Your Organization ». Disponible à l'adresse www.cam-i.org/docs/Risk_Value_Curve_January_2019_Public_Risk_Magazine.pdf.



planification stratégique intégrée avec les cadres supérieurs en vue de déterminer la meilleure façon de surveiller et de gérer les risques.

Au fur et à mesure que le domaine a évolué, les organisations sont devenues plus proactives en matière de prévention et de réduction des risques, nommant des « gestionnaires des risques » qui ont été amenés à collaborer avec les dirigeants des organisations pour identifier les risques. À cet égard, de nombreuses organisations ont adopté une forme ou une autre de cadre et de programme de GRE. Cette troisième transformation de la gestion des risques est intégrée et prospective. Les organisations doivent communiquer leurs risques à l'échelle de l'entreprise et s'entendre sur les aspects auxquels les ressources devront être consacrées pour réduire au minimum ou atténuer les risques les plus graves. Le responsable de la gestion des risques n'est plus la personne ayant la responsabilité des événements liés à des risques donnés; il est dorénavant l'expert en risques, qui dirige les efforts en vue de comprendre quelle propension au risque est appropriée pour l'organisation. L'évolution du rôle du gestionnaire des risques permet à une organisation de s'attaquer à l'ensemble des risques importants en tenant compte d'une combinaison de risques prioritaires, et non des seuls risques opérationnels pris en compte au sein de chaque service.

FIGURE 1 - L'ÉVOLUTION DE LA GESTION DES RISQUES



Les organisations qui misent sur l'optimisation des risques prennent des risques éclairés qui créent de la valeur pour l'organisation et ses parties prenantes. Cette approche améliorée de la GRE enrichit la conversation avec les parties prenantes en évaluant les forces et les faiblesses d'une stratégie ainsi que la mesure dans laquelle cette stratégie cadre avec la mission, la vision et les objectifs de l'organisation. Elle aide également les organisations à gérer les risques et les possibilités en tenant compte de la propension au risque définie en vue d'un équilibre optimal entre l'atténuation des risques et la prise de risques.

La courbe risque-valeur est un outil de gestion des risques utile que les organisations peuvent utiliser pour faciliter les discussions sur les risques et aider les décideurs à comprendre le degré de risque qu'ils sont prêts à prendre ou à atténuer. Les organisations peuvent utiliser cette courbe risque-valeur pour modifier leur façon d'appréhender le risque et pour appuyer la prise de risques en tenant compte de la propension au risque de l'organisation. Le concept démontre comment une organisation peut prendre des risques éclairés pour mettre en œuvre une initiative ou un projet et accroître la valeur à l'intérieur d'une zone d'optimisation des risques. La prise de risques au-delà d'une zone optimale pourrait entraîner une baisse de valeur et une crise éventuelle.

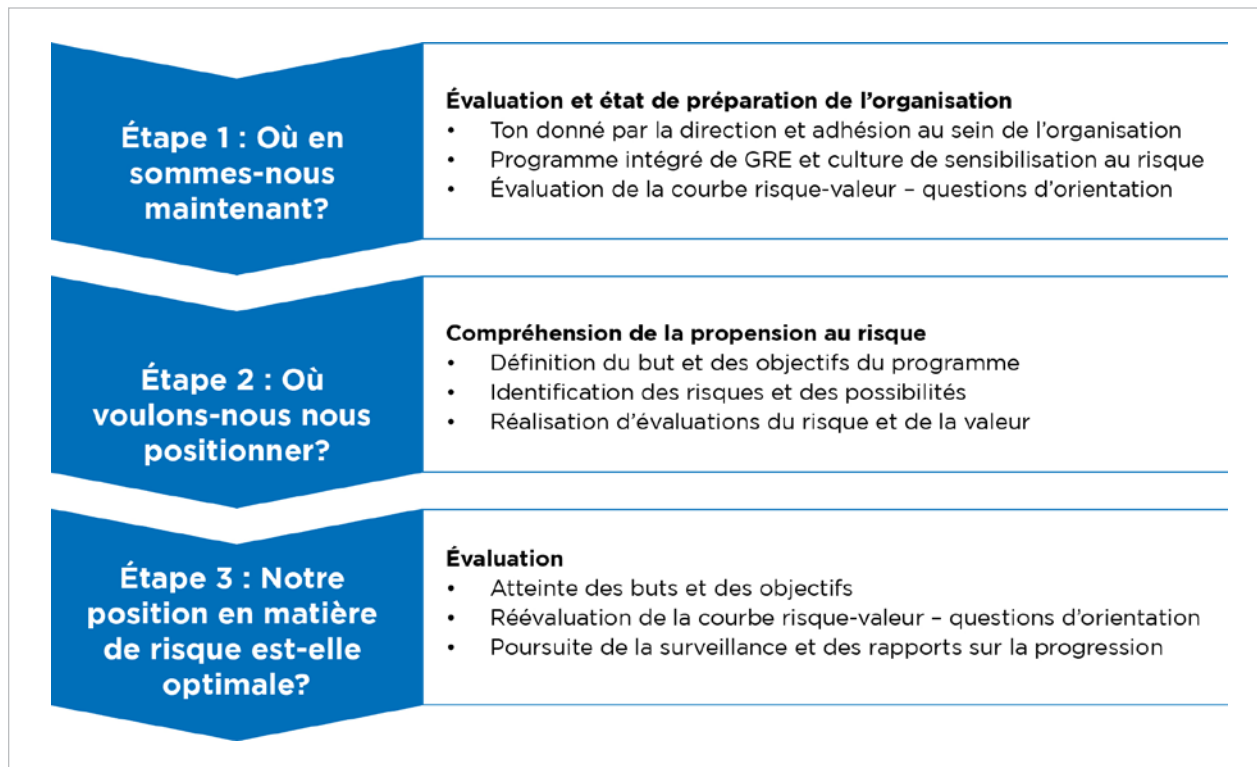
La [figure 2](#) montre les trois étapes pour la mise en œuvre efficace de l'approche risque-valeur dans une organisation ainsi que la marche à suivre pour répondre aux questions suivantes :

Où en sommes-nous maintenant? Où voulons-nous nous positionner? et Notre position en matière de risque est-elle optimale? Ces questions essentielles de la stratégie sont illustrées et planifiées en utilisant la courbe comme toile de fond.



Processus

FIGURE 2 - LES TROIS ÉTAPES DE LA MISE EN ŒUVRE EFFICACE DE L'APPROCHE RISQUE-VALEUR DANS UNE ORGANISATION



Application de la courbe risque-valeur à votre organisation

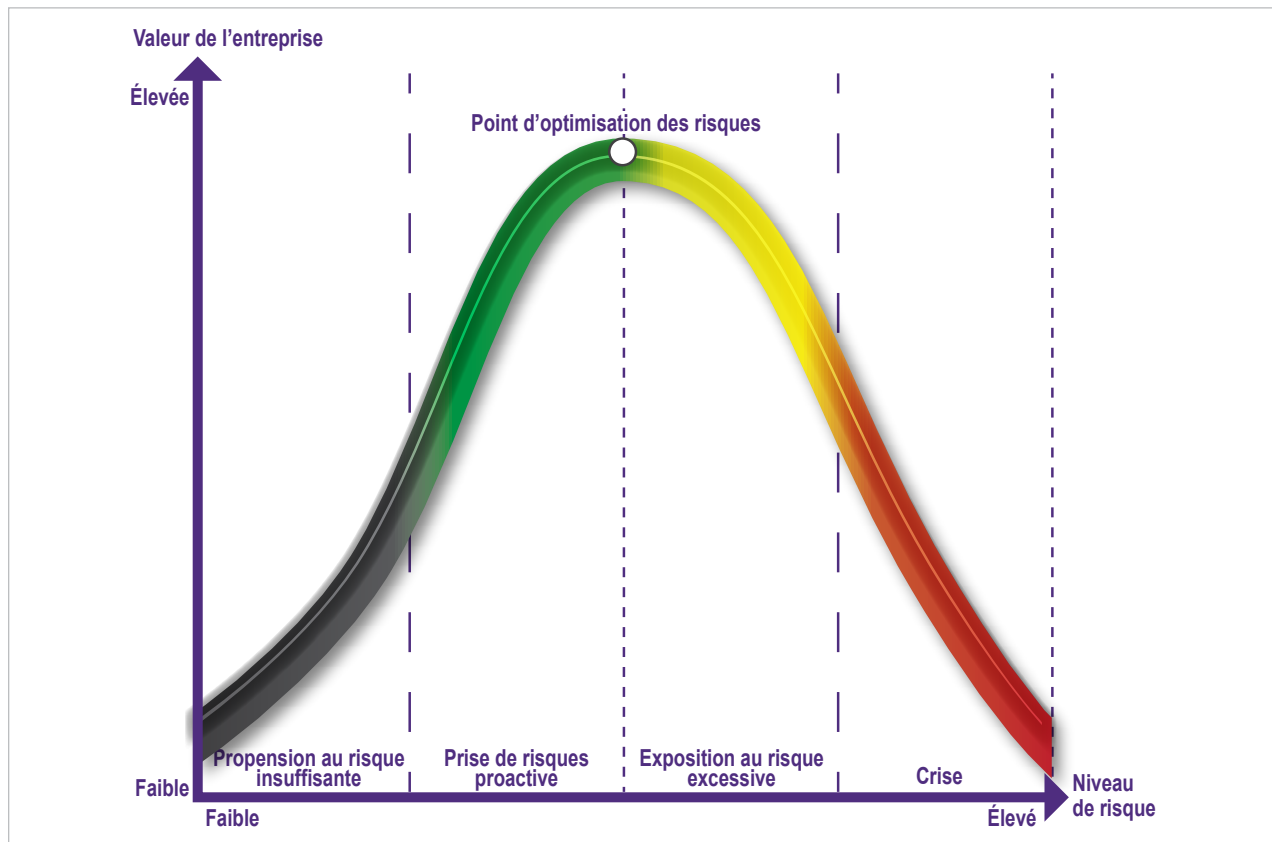
La courbe expliquée

La courbe risque-valeur peut faciliter les discussions sur les risques et aider les décideurs à comprendre le degré de risque qu'ils sont prêts à prendre ou à atténuer. Les organisations peuvent utiliser la courbe pour modifier leur façon d'appréhender le risque et appuyer la prise de risques en tenant compte de la propension au risque de l'organisation. Le concept démontre comment une organisation peut prendre des risques éclairés pour mettre en œuvre une initiative ou un projet et accroître la valeur à l'intérieur d'une zone d'optimisation des risques. La vision traditionnelle de la relation entre le risque et la valeur est inverse : à mesure que le risque augmente, la valeur diminue. Cette approche transforme le risque en une courbe en forme de cloche. La [figure 3](#) ci-après illustre la relation entre le risque et la valeur dans quatre zones :

- **Dans la première zone, le risque est faible, mais il en est de même pour la valeur.** L'accent est mis de façon trop importante sur l'atténuation et l'évitement des risques. Une organisation qui prend des décisions dans cette zone est inefficace, puisqu'elle privilégie la conformité et l'atténuation des risques au détriment de la création de valeur et des possibilités.
- **Dans la deuxième zone, le risque est optimisé.** L'organisation prend des risques jusqu'à son niveau de tolérance et elle maximise la valeur. Une fois le sommet de la courbe franchi, les organisations se trouvent dans une **zone où les interactions présentent un risque élevé** et où les indicateurs clés de risque (ICR) deviennent extrêmement importants. Les ICR sont importants dans cette zone parce qu'ils permettent à l'organisation de prendre des risques qui auraient pu autrement être évités, augmentant ainsi la valeur de l'entreprise. Les ICR doivent être liés aux objectifs ou programmes stratégiques de l'organisation.
- **Dans la dernière zone, l'organisation peut être en mode gestion de crise,** et elle devrait rechercher activement des outils de gestion des risques (assurance, plans de gestion de crise et de reprise après sinistre, relations publiques, plans de continuité des activités, augmentation des réserves de trésorerie, etc.) pour sortir de la crise et se rendre dans une zone plus optimisée. Les décisions doivent être prises rapidement et être créatives.



FIGURE 3 - COURBE RISQUE-VALEUR DU CAM-I



Étape 1

Étape 1 : Évaluation et état de préparation de l'organisation – Où en sommes-nous maintenant?

Les organisations devraient commencer par effectuer une analyse préliminaire de la culture du risque, ainsi que de leur volonté et de leur capacité d'optimiser leur programme actuel de GRE ou de gestion des risques. Avant même que l'approche risque-valeur ne puisse être utilisée, les hauts dirigeants doivent introduire le concept et préparer l'organisation à un changement de mentalité. Lors de la première réunion de planification de l'étendue du travail à effectuer, il est important que l'équipe de haute direction et le conseil d'administration comprennent les avantages de l'approche risque-valeur. Cette approche :

- appuie les décisions éclairées et la communication;
- traite des principaux inducteurs et perturbateurs¹ ayant une incidence sur l'organisation, en misant sur le programme de GRE existant pour réagir rapidement et s'adapter;
- optimise les risques tout en prenant des décisions conformes aux objectifs et priorités stratégiques de l'organisation.

1 Pour de plus amples renseignements sur les perturbateurs, consultez la publication de CPA Canada, *Inducteurs de changement : Prendre l'avenir en main* (2017), disponible à l'adresse www.cpacanada.ca/fr/ressources-en-comptabilite-et-en-affaires/strategie-risque-et-gouvernance/conception-et-mise-en-%c5%93uvre-de-strategies/publications/inducteurs-de-changement, et le Rapport sur les risques mondiaux de 2020 du Forum économique mondial, disponible à l'adresse www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2020.

Si le ton donné au sommet de l'organisation est favorable à la prise de risques, l'approche risque-valeur sera beaucoup plus efficace pour faciliter les conversations sur le risque. La mise en place d'une formation interne au conseil d'administration et à la direction afin de faciliter la conversation peut aider à modifier la culture. Le véritable avantage de l'approche risque-valeur est qu'elle permet de réunir les bonnes personnes et les bons dirigeants au même endroit, de susciter un dialogue ouvert et de mettre l'accent sur les dangers de la stagnation : « aucun changement » peut vouloir dire « aucune croissance ».

Pour que l'approche risque-valeur soit fructueuse, il faut prendre en considération les facteurs de succès suivants en ce qui a trait à la culture du risque² :

- le programme actuel de gestion des risques est intégré à la prise de décisions critiques dans l'ensemble de l'organisation pour créer une culture de **sensibilisation aux risques**;
- une culture du risque efficace est une culture qui **autorise et récompense** les individus et les groupes qui prennent les bons risques en connaissance de cause;
- il est généralement admis que la gestion des risques est le travail de **tous** au sein de l'organisation.

Évaluation du positionnement d'une organisation sur la courbe [H4]

Lorsqu'une organisation comprend à quel endroit de la courbe risque-valeur une initiative ou un projet stratégique se situe, la direction peut fournir une orientation et obtenir la valeur maximale par rapport à d'autres priorités concurrentes de l'organisation. Ce processus peut aider une organisation à prendre des risques éclairés pour poursuivre une initiative ou un projet afin d'en réaliser la valeur. À mesure que les risques sont évalués (pour éclairer la prise de décisions), il est important de tenir compte du risque de maintenir le statu quo. Par exemple, si une organisation utilisait la courbe et se trouvait dans la zone « Propension au risque insuffisante », elle pourrait se demander s'il y a lieu d'ajuster sa propension au risque pour que sa position se rapproche du point d'optimisation des risques.

Afin de faciliter la discussion, la **figure 4** fournit une liste d'exemples de questions pour guider une évaluation quantitative et qualitative personnalisable de la position d'une organisation sur la courbe. Les réponses aux questions doivent être choisies selon ce qui correspond le mieux à la situation, étant entendu que les perspectives, les capacités et les pratiques varieront au sein d'une organisation. Grâce à ces réponses, il est plus facile d'avoir une discussion avec les principaux décideurs et responsables de risques en vue de déterminer la propension au risque d'une organisation. Ainsi :

- si la réponse la plus courante est a) ou si une note de 5 à 9 est obtenue, l'organisation se situe peut-être dans une zone de la courbe caractérisée par un risque faible, une « propension au risque insuffisante » et une faible valeur de l'entreprise. L'organisation prend trop peu de risques, privilégiant la conformité et l'atténuation des risques au détriment de la création de valeur et des possibilités.

2 Institute of Risk Management (IRM), *Risk Culture Framework*. Disponible à l'adresse www.theirm.org/what-we-say/thought-leadership/risk-culture.



- si la réponse la plus courante est b) ou si une note de 10 à 14 est obtenue, l'organisation se situe peut-être dans une zone de la courbe caractérisée par une « prise de risques proactive ».
- **si la réponse la plus courante est c) ou si une note de 15 est obtenue, l'organisation se situe peut-être dans une zone de la courbe caractérisée par l'atteinte du « point d'optimisation des risques » et une valeur élevée de l'entreprise. L'organisation prend des risques jusqu'à son niveau de tolérance, et elle maximise la valeur.**
- si la réponse la plus courante est d) ou si une note de 16 à 20 est obtenue, l'organisation se situe peut-être dans une zone de la courbe caractérisée par un risque élevé, une « exposition au risque excessive » ou une situation de « crise », et une faible valeur de l'entreprise. L'organisation prend trop de risques et devrait s'employer activement à trouver des outils de gestion des risques.

FIGURE 4 - EXEMPLES DE QUESTIONS D'ORIENTATION ET D'ÉVALUATION

Question d'orientation	Choisir la réponse qui correspond le mieux
1. Lequel de ces énoncés correspond le mieux à votre approche stratégique des risques liés à cette initiative?	a) Nous atténuons trop nos risques. [note : 1] b) Nous sommes conscients de nos risques, mais notre stratégie ne s'adapte pas avec souplesse. [note : 2] c) Nous prenons intentionnellement des risques pour atteindre nos objectifs. [note : 3] d) Notre réponse aux risques ne permet pas de les atténuer de façon acceptable. [note : 4]
2. Comment utilisez-vous les données pour comprendre vos risques?	a) Nous utilisons trop de données (ou de mauvaises données) et/ou d'analyses sans prendre de décision. [note : 1] b) Nous disposons de bonnes données, mais nous ne les utilisons pas toujours pour analyser les risques. [note : 2] c) Nous utilisons des données fiables et précises pour analyser les risques et prendre des décisions en temps opportun. [note : 3] d) Les données dont nous disposons sont axées sur les enjeux immédiats auxquels nous sommes confrontés. [note : 4]
3. En quoi vos procédures permettent-elles une gestion efficace du risque?	a) Nos procédures ne changent pas facilement et sont généralement axées sur la conformité. [note : 1] b) Nos procédures ne sont pas cohérentes et à jour, ou il se peut que la formation que nous offrons à leur sujet soit dépassée. [note : 2] c) Nos procédures sont souples et permettent une prise de risques mesurée. [note : 3] d) Nous avons souvent besoin d'improviser pour faire face à la situation. [note : 4]



Question d'orientation

Choisir la réponse qui correspond le mieux

- | | |
|---|--|
| 4. Quels types de ressources (fonds, personnel, etc.) sont disponibles pour les efforts de gestion des risques? | <p>a) Nous allouons les ressources en fonction des besoins, ce qui peut conduire à des possibilités manquées. [note : 1]</p> <p>b) En général, nous disposons de moins de ressources que ce qui est nécessaire pour traiter tous les risques pertinents. [note : 2]</p> <p>c) Nous avons alloué nos ressources en fonction de notre stratégie, mais celles-ci peuvent être adaptées pour faire face à des changements futurs. [note : 3]</p> <p>d) Les ressources dont nous disposons servent en priorité à répondre aux défis immédiats auxquels nous sommes confrontés. [note : 4]</p> |
| 5. Quels types de systèmes avez-vous pour prendre des décisions relativement aux risques? | <p>a) Nous n'avons accès qu'à des données historiques, et nous recevons des rapports périodiques. [note : 1]</p> <p>b) Nous concevons des systèmes pour faire face aux nouveaux risques au fur et à mesure que la nécessité de prendre des décisions se fera sentir. [note : 2]</p> <p>c) Nous utilisons des analyses prédictives et recherchons des données non liées aux pertes pour éclairer la prise de décisions. [note : 3]</p> <p>d) Notre système ne peut pas aider en cas de crise au-delà de l'enregistrement des données pour une utilisation future. [note : 4]</p> |

Une fois l'évaluation terminée, les participants peuvent se livrer à un exercice afin de mieux comprendre à quel endroit de la courbe l'organisation se situe pour un projet ou une initiative. Dans les groupes subdivisés, les participants peuvent prendre un certain temps pour faire ce qui suit :

1. Placer le risque identifié sur la courbe en fonction des réponses aux questions d'orientation.
2. Discuter de la réponse de l'organisation à ce risque :
 - i) Évitera-t-elle de répondre au risque?
 - ii) A-t-elle mis en place un plan d'atténuation?
 - iii) Des ressources appropriées seront-elles allouées?
3. Examiner les questions suivantes :
 - i) Est-ce que votre service ou votre unité opérationnelle a défini sa propension et sa tolérance au risque?
 - ii) Quelles étapes pourraient faire évoluer l'organisation vers la zone d'optimisation des risques?
 - iii) Dans quelle mesure la haute direction est-elle ouverte à prendre des risques mesurés afin de créer de la valeur pour l'organisation?



À ce stade, l'animateur de la discussion et de l'évaluation fera passer la discussion de « Où en sommes-nous maintenant? » à « Où voulons-nous nous positionner? ».

Étape 2

Étape 2 : Compréhension de la propension au risque - Où voulons-nous nous positionner?

L'utilisation de la courbe risque-valeur obligera une organisation à comprendre sa propension et sa tolérance au risque au niveau de l'organisation, des activités, de la branche d'activité, du projet ou de l'initiative, et des produits/services. Un énoncé de la propension au risque guide les décideurs.

Il peut être modifié et mis à jour en fonction des connaissances acquises grâce à l'utilisation de la courbe, par exemple quand une organisation doit se tourner vers le changement et faire preuve d'innovation, quand elle doit être prudente, ou quand des décisions doivent être portées à l'attention de la haute direction et/ou du conseil d'administration.

Un énoncé clairement défini de la propension au risque est un élément essentiel du programme global de GRE de l'organisation. Il guide le personnel quant aux niveaux et aux types de risques que l'organisation est prête à accepter lorsqu'elle recherche des possibilités de réaliser sa mission, sa vision et ses objectifs. Pour définir des lignes directrices plus spécifiques, chaque service ou branche d'activité, par exemple, devrait être encouragé à élaborer ses propres énoncés de propension au risque relativement à divers projets, initiatives et produits.

Comme c'est le cas pour tout processus de gestion des risques, l'équipe de haute direction n'est pas la seule responsable du risque au sein d'une organisation; la responsabilité du risque revient à tous les niveaux de l'organisation, y compris le conseil d'administration. En comprenant l'approche risque-valeur, les responsables de la gestion des risques peuvent aider à évaluer les risques et les possibilités, et fournir la structure nécessaire pour la prise de décisions optimisées en fonction du risque.

Le responsable de la gestion des risques peut guider une équipe dans une discussion sur l'optimisation des risques en se servant de la courbe risque-valeur comme outil de discussion stratégique, mais il revient aux responsables des risques de prendre des décisions éclairées (c'est-à-dire prendre des risques calculés) qui seront favorables à l'organisation.

Détermination de l'intérêt de l'organisation

Le leader de la gestion des risques ou le bureau du programme de GRE sont les principales ressources aptes à diriger l'exercice relatif à l'énoncé de la propension au risque. Chaque exercice est amorcé de façon distincte, avec des combinaisons de participants potentiellement différentes. La plupart du temps, le leader de la gestion des risques rencontrera des représentants des services intéressés de l'ensemble de l'organisation et fournira les renseignements suivants :

- L'énoncé général de la propension au risque de l'organisation;
- L'historique des objectifs stratégiques de l'organisation;
- Des exemples d'énoncé de la propension au risque d'autres services ou unités opérationnelles.



Exécution de l'exercice

Logistique

Les services devraient convenir du moment le plus approprié pour l'exercice (souvent, au cours de l'une des réunions régulières prévues de l'équipe de gestion). Afin de mieux gérer la discussion, le groupe devrait être limité à 30 participants.

Facilitation

Voici quelques questions d'orientation destinées à aider les participants à adopter une mentalité d'optimisation des risques :

1. Quel risque passez-vous le plus de temps à gérer?
2. Selon vous, quel est le risque le plus important qu'il vous revient de gérer?
3. Quel est le risque pour lequel vous souhaiteriez disposer de plus de temps, d'argent ou de ressources, mais que vous n'êtes pas en mesure de gérer convenablement en raison du contexte actuel?
4. Quelle est la principale raison qui vous empêche de consacrer du temps, de l'argent ou des ressources à ce risque?
5. Selon vous, quels sont les trois risques les plus importants auxquels l'organisation doit faire face dans son ensemble?

Exercice d'évaluation de la propension au risque

Cet exercice guide les responsables au fil de l'évaluation de la propension au risque de chaque service. Pour chaque projet ou initiative, les participants évaluent les principaux secteurs de risque (par exemple, les activités, les finances, la stratégie, la réputation, la conformité, le personnel, la sécurité) sur une échelle de cinq points comme celle de la [figure 5](#), ci-dessous.

La propension au risque est le niveau de risque général qu'une organisation est disposée à prendre pour atteindre ses objectifs. Elle reflète sa philosophie de gestion des risques et, en retour, influe sur sa culture et son style de gestion. La tolérance au risque est le degré d'incertitude qu'une organisation est en mesure d'accepter pour atteindre ses objectifs.



FIGURE 5 - EXEMPLE D'ÉCHELLE D'ÉVALUATION DE LA PROPENSION AU RISQUE

(1) Aversion au risque	Accepte le moins de risques possible; ne veut assumer aucune répercussion négative pour atteindre les objectifs.
(2) Préoccupation à l'égard du risque	Adopte une approche prudente en matière de risque; n'est prêt à assumer que de faibles répercussions négatives pour atteindre les objectifs.
(3) Neutralité à l'égard du risque	Adopte une approche équilibrée en matière de risque; accorde la même attention aux répercussions négatives potentielles et à l'atteinte des objectifs.
(4) Tolérance au risque	Tolère des risques plus élevés que la normale; est prêt à assumer certaines répercussions négatives pour atteindre les objectifs.
(5) Recherche de risque	Prend des décisions audacieuses en matière de risque; est prêt à assumer d'importantes répercussions négatives pour atteindre les objectifs.

L'étape suivante consiste à demander aux participants d'évaluer chacun des principaux secteurs de risque en gardant à l'esprit la question suivante : « Quelle est la propension au risque du service lorsqu'il prend des décisions concernant [ce principal secteur de risque]? »

Obtention d'un consensus

Les principaux secteurs de risque devraient être présentés dans un ordre spécifique : il est généralement plus facile pour l'auditoire de comprendre le concept de la propension au risque pour des secteurs de risque moins complexes.

Un système de réponse instantanée (par simple clic) est très efficace pour recueillir rapidement les points de vue d'un groupe tout en maintenant l'anonymat, ce qui est utile, compte tenu du fait que les participants peuvent avoir des pouvoirs hiérarchiques différents et que leur statut ou leurs antécédents individuels peuvent différer. Lorsque les points de vue divergent, il convient de prendre le temps de demander aux participants de donner des renseignements plus détaillés ainsi que des justifications. Lorsque les points de vue convergent ou font consensus, il est approprié d'aller de l'avant et d'économiser temps et énergie pour se pencher sur les divergences dans d'autres secteurs.

Chaque séance est unique. L'élément clé est de comprendre qu'il résulte de tout cela une approche dont se sert le service auquel appartiennent les participants pour donner aux décideurs les moyens d'agir.

Suivi de la situation

Dans les deux jours ouvrables suivant l'exercice, communiquez avec chaque service pour :

- fournir les résultats initiaux de l'exercice dans un graphique préliminaire (voir la [figure 6](#));
- rappeler aux personnes concernées de fournir les documents essentiels à l'élaboration de l'énoncé (par exemple, plans stratégiques et énoncés relatifs aux valeurs, aux objectifs, aux finances, à la planification de projet);



- identifier les principaux secteurs de risque auxquels est accordée une priorité plus élevée, et demander confirmation des priorités ainsi établies;
- définir les attentes en ce qui concerne les échéances et les prochaines étapes.

FIGURE 6 - EXEMPLE DE GRAPHIQUE ILLUSTRANT LA PROPENSION AU RISQUE

Principaux secteurs de risque	Aversion au risque	Préoccupation à l'égard du risque	Neutralité à l'égard du risque	Tolérance au risque	Recherche de risque
Stratégie					
Finances					
Réputation					
Activités					
Personnel					
Conformité					
Sécurité					

Rédaction et établissement de la version définitive de l'énoncé

Commencez par une copie de l'énoncé de la propension au risque de l'organisation. Lisez la documentation fournie par le service ou l'unité opérationnelle. Identifiez et résumez les idées, les concepts et les énoncés associés aux principaux secteurs de risque. Intégrez ces éléments dans les parties correspondantes de l'ébauche d'énoncé de la propension au risque. Conservez le format global de l'énoncé de la propension au risque (c'est-à-dire l'ordre des sections et le format général prévoyant de finir chaque section par un énoncé des catégories de propension au risque applicables).

La personne-ressource au sein de chaque service ou unité opérationnelle doit indiquer quand l'ébauche est prête pour l'étape suivante. Ce moment varie selon chaque service, mais, dans tous les cas, ce point fait généralement l'objet d'une discussion plus large avec les responsables et d'un exercice fondé sur une décision réelle (c'est-à-dire une nouvelle initiative) pour le service. Il implique également une certaine forme d'échange ou la promotion du document dans l'ensemble de l'organisation.



Suivi des progrès et des différences

Il est important de documenter ce processus. Il permet au responsable de la gestion des risques ou au membre du personnel chargé du programme de GRE de déceler les écarts par rapport aux énoncés ou les faits nouveaux qui peuvent entraîner un changement de la propension au risque dans l'ensemble de l'organisation.

Une feuille de suivi des progrès peut indiquer à quelle étape l'élaboration de chaque énoncé lié à la propension au risque est rendue, les dates de chaque jalon et les noms des personnes-ressources pour chaque service ou unité opérationnelle. Une feuille « propension au risque » peut être utilisée pour montrer la propension au risque pour chacun des services et des principaux secteurs de risque.

Étape 3

Étape 3 : Évaluation – Notre position en matière de risque est-elle optimale?

L'atteinte des objectifs fixés pour chaque risque identifié (y compris les critères de succès et les plans d'action) aidera l'organisation à démontrer que la disposition à assumer un risque a effectivement apporté une valeur ajoutée à l'organisation. En gardant à l'esprit l'amélioration continue, ces objectifs, qu'ils aient été atteints ou non, devront être réévalués en même temps que le risque, en vue de déterminer si des ajustements sont nécessaires. De façon périodique, le responsable de la gestion des risques devrait, de concert avec les responsables des risques, revoir les secteurs pour lesquels leur disposition à assumer des risques n'est plus optimale et expose dorénavant l'organisation à un risque excessif.

À ce stade, une mise à jour des questions d'orientation (voir la [figure 4](#)) de l'étape « Évaluation et état de préparation de l'organisation » permettra de réévaluer la position de l'organisation sur la courbe risque-valeur.

Comment l'organisation sait-elle si elle fait des progrès sur le plan de l'intégration des risques et de la valeur? Les organisations qui connaissent du succès prennent des risques éclairés de manière proactive pour créer de la valeur – cette prise de risques s'alignera sur la stratégie de l'organisation, et les ressources seront allouées pour accroître la valeur en fonction de la disposition à assumer des risques. Les principaux facteurs de succès de la [figure 7](#) doivent être pris en considération pour déterminer si une organisation a atteint l'optimisation des risques.



FIGURE 7 - COMMENT SAVOIR SI NOTRE POSITION EN MATIÈRE DE RISQUE DEVIENT OPTIMALE?



Sommaire

La courbe risque-valeur du CAM-I permet d'introduire le concept de valeur dans le cadre de l'analyse du risque, ce qui aide les organisations à prendre des risques éclairés pour faire progresser leurs missions, leurs valeurs et leurs objectifs stratégiques. Cette approche contemporaine (quoique plus conceptuelle que l'approche traditionnelle de la gestion du risque en entreprise) appréhende le risque selon deux dimensions et offre la possibilité de moduler la réflexion au sein d'une organisation. La courbe peut améliorer la valeur d'une organisation et l'aider à devenir plus résiliente, adaptative, innovatrice et durable. La gestion des risques est une composante essentielle d'une approche intégrée en matière de stratégie et de prise de décisions.

L'administration municipale du comté de King à Seattle, dans l'État de Washington, a appliqué avec succès la courbe risque-valeur du CAM-I. La section suivante passe en revue l'approche du comté de King.



Vue d'ensemble

Processus

Mise en œuvre

Principaux constats

Ressources

Principaux constats

Exemples de la courbe risque-valeur du CAM-I mise en pratique par le comté de King, dans l'État de Washington

À propos du comté de King

Le comté de King à Seattle, dans l'État de Washington¹, utilise la courbe risque-valeur pour passer d'une culture axée sur l'« aversion au risque » à une culture axée sur l'« optimisation des risques ». Le comté de King, qui comprend la région métropolitaine de Seattle-Bellevue, est le 13^e plus grand comté des États-Unis, et il dessert une population de plus de deux millions d'habitants. Au cours des six dernières années, le comté de King a enregistré une croissance importante sur le plan de la population, des nouvelles constructions commerciales et résidentielles, des infrastructures de transport et du développement commercial et communautaire. Cet essor économique touche tous les services et programmes du comté de King, ce qui, en fin de compte, accroît la complexité des services de l'Administration².

Le comté de King, qui compte 14 000 employés, offre des services de santé publique et des services communautaires, des parcs et des loisirs, des services de traitement des eaux usées, de construction et d'aménagement du territoire, et des services de justice pénale (par exemple, application de la loi, établissements correctionnels, tribunaux, procureurs, défenseurs publics). Le comté de King offre des services d'autobus régionaux, de train léger et de tramway qui enregistrent plus de 140 millions de déplacements passagers annuels. Il assure également un service de traversier pour passagers, et possède et exploite l'aéroport international Boeing Field du comté de King.



Vue d'ensemble

Processus

Mise en œuvre

Principaux constats

Ressources

- ¹ *King County Employee News* (18 avril 2018), « The county's risk journey », disponible à l'adresse <https://kcmemployees.com/2018/04/18/the-countys-risk-journey>.
- ² Magazine *Public Risk* (août 2018), « Seattle Risk Manager is the 2018 Public Risk Manager of the year - Meet Jennifer Hills, ARM-P, CRM », disponible à l'adresse www.cam-i.org/docs/Public_Risk_Magazine-Meet_Jennifer_Hills_ARM-P_CRM.pdf.

Dow Constantine, cadre de direction au comté de King, a encouragé l'administration à changer son approche du risque. Elle utilise maintenant la courbe risque-valeur pour visualiser quand le risque peut être optimisé (au lieu de mettre l'accent sur l'atténuation ou l'évitement du risque), ce qui a favorisé une approche plus équilibrée du risque. Les services du comté prennent maintenant des risques éclairés en vue d'accroître la valeur pour les clients, le public et les résidents locaux.

Les exemples qui suivent de succès du comté de King démontrent les avantages de la courbe risque-valeur du CAM-I.

Stages en santé publique

Contexte

Pendant des décennies, la Santé publique du comté de King a offert des stages à des étudiants de niveau universitaire dans divers domaines médicaux. Pour qu'un étudiant puisse participer à un stage, le collège communautaire ou l'université de cet étudiant devait accepter les exigences en matière d'assurance et d'indemnisation prévues dans le contrat du comté de King, dont l'une des clauses exigeait que l'établissement en question indemnise le comté de King pour les actes de négligence commis par les étudiants stagiaires. Les universités offrant des programmes de quatre ans ont accepté le libellé et toutes les exigences contractuelles, mais les collèges communautaires offrant des programmes de deux ans ne l'ont pas fait. La Santé publique a examiné, sous l'angle de l'équité, les données démographiques des étudiants qui fréquentaient les universités et de ceux qui fréquentaient les collèges communautaires. Le comté de King, qui est attaché à la justice sociale, voulait ainsi s'assurer qu'il offrait des possibilités équitables.

Optimisation des risques

La Santé publique a estimé que ses stages n'étaient pas équitables pour les étudiants des collèges communautaires et, en 2016, elle a décidé qu'il était temps de réévaluer le programme avec l'aide du Bureau des services de gestion des risques du comté. L'équipe a déterminé que la politique de stage se situait dans la zone « inefficace » de la courbe risque-valeur (c'est-à-dire que le risque était faible, mais qu'il en était de même pour la valeur). Le comté de King a formé un groupe de travail sur la gestion des risques (composé d'avocats, de responsables de la santé publique, de personnel des RH et de cliniciens) qui avait pour mandat d'examiner l'historique des pertes (par exemple, les actes négligents) associées aux stagiaires et d'analyser les exigences contractuelles. Les avocats du comté de King ont communiqué avec ceux des collèges communautaires pour obtenir de l'information sur les étudiants qui n'étaient pas en mesure de satisfaire aux exigences contractuelles.

Le groupe de travail a également examiné la mission, la vision et les valeurs fondamentales de l'organisation (qui font référence à l'« équité » et aux « possibilités »), et a conclu que la politique en matière de stage n'est pas équitable pour les étudiants fréquentant les collèges communautaires, qui avaient beaucoup plus de chances d'avoir une clientèle diversifiée que les universités.



Résultat

Après avoir analysé les pertes passées attribuables à des stagiaires, la valeur pouvant découler du développement de l'intérêt des étudiants pour une carrière en santé publique ainsi que le risque supplémentaire que représente l'élimination des clauses d'indemnisation pour le comté de King, le groupe de travail a accepté de prendre ce risque en vue de créer de la valeur. Le comté de King a donc modifié son contrat afin d'éliminer l'obligation pour les collègues communautaires d'indemniser le comté de King en cas de négligence de la part de stagiaires, transférant ainsi ce risque au comté de King.

Selon la vision historique du comté de King, qui consistait à éviter le risque, l'optimisation des risques n'aurait pas reçu d'échos positifs de la part des responsables de la santé publique. Le comté se trouvait dans la zone de « propension au risque insuffisante » de la courbe, donnant trop de poids à un possible résultat négatif et ne tenant pas compte de la valeur qui aurait pu être créée par l'élargissement des possibilités de stages en santé publique. Le succès du comté de King en matière de GRE lui a donné les outils nécessaires pour appliquer la courbe risque-valeur et accepter un risque accru en vue de créer de la valeur pour la Santé publique, les étudiants et la collectivité.

Équipement de sécurité d'occasion pour les enfants

Contexte

Faute de ressources financières, les clients de la Santé publique du comté de King manquent souvent d'équipement de base pour prendre soin des nourrissons en toute sécurité, notamment des lits de bébé et des sièges d'auto. Dans la mesure du possible, la Santé publique offre des lits de bébé et sièges d'auto neufs aux familles qui en ont besoin, mais elle ne dispose pas souvent d'articles neufs. Le fait de s'en remettre uniquement à des lits de bébé et des sièges d'auto neufs signifiait que certaines familles n'avaient pas d'équipement sécuritaire pour faire dormir et/ou pour transporter leurs bébés et leurs enfants de petite taille. Plusieurs organismes communautaires ont gentiment offert de donner des lits de bébé et des sièges d'auto d'occasion, mais, pour des raisons de responsabilité et de sécurité, ils n'ont pas été autorisés à fournir directement cet équipement d'occasion à des particuliers. Il avait été décidé précédemment que les risques associés à la fourniture d'équipement d'occasion aux clients étaient trop grands pour que la Santé publique les accepte.

Optimisation des risques

Compte tenu de la situation, un employé de la Santé publique a fait part au Bureau des services de gestion des risques du comté de son idée de mettre sur pied un programme de don de lits de bébé et de sièges d'auto d'occasion. Le Bureau des services de gestion des risques a organisé une discussion articulée autour d'une simulation de gestion des risques – un nouveau processus que le comté venait d'adopter – et que la Santé publique a appelée « Diriger au moyen d'une saine approche du risque ».



Résultat

Il a été déterminé que le fait que la Santé publique distribue des lits de bébé et des sièges d'auto d'occasion provenant de ces organismes communautaires entraînerait une réduction des dommages et serait une source de valeur importante pour les familles dans le besoin, lesquelles familles n'auraient autrement pas eu accès à de l'équipement de sécurité essentiel.

Cette approche a également donné à la Santé publique l'occasion de sensibiliser les familles aux pratiques de sommeil et de déplacement sécuritaires pour les enfants. Il revient maintenant aux organismes donateurs d'assurer un contrôle de sécurité des articles et de vérifier s'ils ont fait l'objet de rappels avant d'en faire don. La Santé publique, quant à elle, aide maintenant les familles à enregistrer ces produits auprès des fabricants.

Tribunal de district³

Contexte

Un tribunal communautaire diffère d'un tribunal traditionnel en ce qu'il cherche à repérer et à résoudre les enjeux sous-jacents des participants qui sont susceptibles de contribuer à la poursuite des activités criminelles. Son but est de renforcer les liens dans les quartiers et de les rendre plus sûrs, de réduire les taux de récidive, de réintégrer les contrevenants dans la collectivité et de réparer les torts causés par leurs délits.

Un centre de ressources communautaires fait partie intégrante du tribunal communautaire. Les centres de ressources de chaque tribunal réunissent des partenaires communautaires qui peuvent être mis à contribution pour la prestation de services tels que les soins de santé, l'assurance, l'éducation, la formation professionnelle, la santé comportementale et le soutien aux personnes ayant des troubles liés à l'usage d'une substance. Le regroupement de nombreux organismes de services communautaires en un seul endroit favorise la collaboration entre et avec ces organismes.

Optimisation des risques

Les centres de ressources communautaires ne disposent pas des mesures de sécurité associées aux tribunaux traditionnels, et la mise en place de telles mesures peut nécessiter une charge de travail supplémentaire pour les fonctionnaires et le personnel des tribunaux. Les risques liés aux activités, au personnel et à la sécurité sont toujours pris en considération dans le contexte de la réalisation des objectifs d'équité et des priorités stratégiques du comté de King. Afin de réduire ces risques, l'accès aux tribunaux communautaires est interdit aux personnes qui ont commis un acte délictueux grave avec violence au cours des cinq dernières années, qui font face à des chefs d'accusation pour acte délictueux grave avec violence ou qui ont des antécédents de délinquance sexuelle. Les crimes spécifiques relevant de la compétence de chaque tribunal communautaire varient selon la ville, mais peuvent inclure des procédures judiciaires réelles concernant des délits tels que le fait d'uriner en public ou de dormir dans un parc, le vol, l'intrusion ou l'inconduite. Les cas liés à la conduite de véhicules ne sont actuellement pas concernés.

3 Pour en apprendre davantage sur les tribunaux communautaires du comté de King, veuillez visiter le site Web www.kingcounty.gov/courts/district-court/Community%20Courts.aspx.



Résultat

La tenue d'audiences dans un endroit sûr, neutre et axé sur la collectivité (comme une bibliothèque ou un centre communautaire) encourage les participants à demeurer engagés et élimine la stigmatisation associée à la comparution devant un tribunal. De plus, comme les centres de ressources communautaires se situent au même endroit que les tribunaux, ils sont essentiels à la prestation de services dont les participants et les autres membres de la collectivité ont besoin. Il importe donc que les centres de ressources soient hébergés dans des endroits facilement accessibles à tous.

Exigences en matière d'assurance dans les contrats

Contexte

Certaines des activités qui se déroulent dans le comté de King sont mieux exécutées par des organismes communautaires que par des organismes de plus grande envergure n'ayant aucune expérience au sein de collectivités particulières. Best Starts for Kids, qui promeut des stratégies de prévention et d'intervention précoce pour des enfants et des familles en meilleure santé, est l'une de ces initiatives. Considérée comme la plus complète en matière de développement de la petite enfance aux États-Unis, cette approche vise à fournir un soutien prénatal, à soutenir les acquis tout au long de l'adolescence (par exemple, par l'enseignement de notions en santé et en nutrition) et à investir dans des collectivités sûres et saines qui renforcent les progrès accomplis.

Toutefois, il se peut que certains organismes communautaires ne disposent pas des ressources, de l'expérience ou du personnel nécessaires pour mener certaines activités financières et axées sur la conformité. Par exemple, le processus de négociation de contrats du comté de King exige parfois diverses protections d'assurance ou un historique des audits passés que certains organismes communautaires ne sont pas en mesure de fournir, même s'ils sont considérés comme d'excellents prestataires de services.

Optimisation des risques

Le Bureau des services de gestion du risque du comté de King encourage son propre personnel à prendre des risques de façon intelligente et réfléchie, en adoptant une approche qui favorise la négociation des contrats de comté et l'assouplissement de ses exigences contractuelles en matière d'assurance, conformément aux engagements du comté en matière d'équité et de justice sociale. Les exigences en matière d'assurance pour les entrepreneurs sont soigneusement évaluées en relation avec les risques liés aux contrats. Dans la mesure du possible, les modalités sont ajustées pour permettre aux entreprises et aux organismes communautaires de petite taille, qui sont considérés comme d'excellents prestataires de services, de conclure des contrats. L'application de cette approche d'optimisation des risques à la conclusion de contrats avec de petits organismes signifie que les risques financiers et de conformité sont évalués par rapport à la capacité du comté d'atteindre ses objectifs d'équité et ses priorités stratégiques.



Résultat

En conséquence, l'acceptation d'une protection d'assurance moindre ou la possibilité d'une plus grande souplesse dans les dispositions contractuelles créent des possibilités pour les petits organismes qui ont démontré leur efficacité à servir des populations spécifiques. L'assouplissement de certaines des exigences contractuelles, plus particulièrement celles en matière d'assurance, donne aux petits organismes et aux organismes communautaires la possibilité de s'associer avec le comté pour fournir le plus haut niveau de services de prévention ou d'intervention aux résidents du comté, à l'appui d'une collectivité plus saine.

Stratégie d'évaluation précoce des cas

Contexte

Au cours des dernières années, le comté de King a considérablement réduit le temps nécessaire pour régler les litiges portant sur des montants supérieurs à 250 000 \$. La section des poursuites du bureau du procureur a adopté une stratégie d'évaluation précoce des cas, qui comprend des plans écrits de gestion de cas pour des litiges et des poursuites importants.

Optimisation des risques

Cette approche permet d'examiner les pertes majeures afin d'évaluer la responsabilité et les dommages, d'établir des réserves au cas par cas et de sélectionner une équipe pour les gérer. L'équipe des litiges et poursuites est chargée des communications initiales, de l'évaluation des besoins essentiels en matière d'information et de l'élaboration d'un plan écrit pour obtenir cette information. L'équipe dresse une courte liste des renseignements requis, plutôt que d'enquêter sous tous les angles possibles.

La stratégie d'évaluation précoce des cas exige un processus arrivé à maturité pour évaluer la responsabilité et les dommages. Cette approche peut impliquer un risque accru pour le comté : elle nécessite une attention et une expertise considérables, elle peut perturber le flux normal des affaires, et elle peut nécessiter des discussions sortant de l'ordinaire avec les avocats de la partie demanderesse.

Résultat

Cette approche fonctionne au comté de King parce que le Bureau des services de gestion du risque et les avocats internes du comté ont l'expérience et le jugement nécessaires pour concentrer leurs efforts sur les questions qui déterminent les résultats. En fin de compte, l'utilisation efficace des ressources permet de réaliser des économies et d'obtenir de meilleurs résultats pour les demandeurs et les contribuables du comté de King.



Programme relatif aux documents publics

Contexte

La *Public Records Act* (PRA) de l'État de Washington, l'une des lois américaines d'accès aux documents publics ayant la portée la plus large, est un mandat non financé⁴ qui coûte des millions de dollars chaque année au gouvernement de l'État et aux administrations locales. C'est le prix à payer pour un niveau aussi élevé d'accès à ces documents gouvernementaux.

Un audit de performance effectué en 2016 par le Bureau du vérificateur de l'État de Washington a révélé qu'en moyenne, les comtés de cet État recevaient 731 demandes par année en vertu de la PRA. L'organe exécutif du comté de King⁵ a reçu 10 571 demandes en 2016 et 11 610 en 2017, soit une augmentation de 28 % du nombre de demandes, en hausse par rapport à l'augmentation de 25 % enregistrée en 2016.

Les progrès technologiques ont modifié la façon dont les gouvernements mènent leurs activités et ont accru la complexité des réponses aux demandes en vertu de la PRA. La complexité de la PRA ajoute également à la charge de travail que les gouvernements doivent assumer lorsqu'ils répondent à des demandes – ils doivent déterminer quels documents, puis quelles parties de ces documents, répondent à une demande et peuvent être divulgués. Il y a aussi une composante temps associée aux demandes. Les demandes incomplètes ou retardées peuvent occasionner des coûts supplémentaires à l'organisme gouvernemental répondant, comme les réclamations en responsabilité civile délictuelle et les atteintes à la réputation. L'environnement en constante évolution des dossiers et les lois archaïques sont source de défis et de risques pour les organismes de l'État dans son ensemble, y compris le comté de King.

À mesure que les organismes tirent parti de la technologie, davantage de dossiers sont créés et entreposés, ce qui accroît la complexité et le volume des réponses aux demandes en vertu de la PRA. Une façon d'évaluer la complexité consiste à examiner le nombre de jours pendant lesquels une demande est en cours. En 2012, la moyenne était de 16 jours. En 2017, elle avait augmenté de 131 %, pour s'établir à 37 jours.

Dans l'État de Washington, les agences dépensent plus de 60 millions de dollars chaque année pour répondre aux demandes en vertu de la PRA. Depuis 2006, le comté de King a payé des amendes et des pénalités de plus de 2,4 millions de dollars au titre de litiges et de poursuites liés à la PRA.

Optimisation des risques

Une piètre réponse à une demande en vertu de la PRA peut conduire à de multiples types de risques, notamment des risques financiers, des risques d'atteinte à la réputation et des risques opérationnels. Si aucun changement n'est apporté au processus actuel, toute réponse à une

4 Un mandat non financé (*unfunded mandate*) désigne une règle, une loi ou une politique qui émane d'un organisme gouvernemental (l'État de Washington) et qui affecte un autre organisme gouvernemental (le comté de King). Il crée une obligation pour l'organisme touché (l'obligation, pour le comté de King, de répondre aux demandes effectuées en vertu de la *Public Records Act*), mais ne lui permet pas de mettre en place un mécanisme en vue de récupérer les coûts qu'il doit engager pour s'acquitter de cette obligation (le comté de King n'est autorisé à facturer aux demandeurs que de modestes frais pour les documents, frais qui ne reflètent pas le coût réel pour répondre à la demande).

5 L'organe exécutif du comté de King est responsable de la plupart des activités quotidiennes des fonctions gouvernementales, comme le transport en commun, les eaux usées, les déchets solides, les parcs, les routes, la santé publique, la détention, les installations et les permis.



demande en vertu de la PRA continuera de se faire en catastrophe. Avant de demander l'ajout de personnel sur une base permanente pour répondre à ce besoin, le Bureau des services de gestion des risques devait s'assurer qu'un tel ajout permettrait de régler efficacement le problème. Un programme (pilote) préliminaire a été mis sur pied pour régler des problèmes spécifiques, dont voici quelques exemples :

- Les procédures sont parfois incohérentes ou absentes, ou les employés les ignorent pour se concentrer sur la crise;
- Les ressources sont axées sur les incidents individuels au lieu d'être utilisées de façon stratégique;
- Les employés sont débordés, n'étant pas équipés pour répondre adéquatement.

En 2016, l'organe exécutif a mis sur pied un projet pilote à l'égard du programme relatif aux documents publics, financé par le fonds de contrôle des pertes du comté de King⁶, pour répondre à l'accroissement tant du volume que de la complexité des demandes en vertu de la PRA et pour mettre au point des outils et des systèmes pouvant aider à améliorer la situation. L'élaboration de processus de travail standards et l'offre d'outils et de séances de formation améliorent l'efficacité, réduisant ainsi le risque et augmentant la satisfaction des clients. Le projet pilote a contribué à rapprocher le niveau de risque du point d'optimisation des risques.

Résultat

Grâce à ce projet pilote, le délai de réponse aux demandes en vertu de la PRA a diminué de 9,75 %, et le coût des réclamations liées à la PRA a diminué de plus de 56 %. Afin de mesurer le succès futur du programme, le comté de King utilise les indicateurs clés de performance qui suivent :

- Réduction du nombre moyen de jours pendant lesquels les demandes sont en cours;
- Réduction du nombre de réclamations déposées;
- Montant payé par réclamation;
- Archivistes engagés et dotés des ressources adéquates.

⁶ Le fonds de contrôle des pertes est un fonds du Bureau des services de gestion des risques. Il finance des projets visant à faire face aux risques émergents (lorsque la budgétisation préalable n'a pas été possible en raison de la nature émergente de la question) et de nouvelles approches relativement aux risques persistants (lorsque les systèmes existants n'ont pas la capacité ou la souplesse de financement nécessaire pour s'adapter et essayer quelque chose de nouveau).



Ressources

Références

Bibliographie

1. Articles du CAM-I décrivant la courbe risque-valeur et le continuum risque-crise, magazine *Public Risk* (janvier 2019, août 2018 et août 2016), [« The Risk-Value Curve: How to Optimize Risk and Generate Value for Your organization »](#).
2. Consortium of Advanced Management International (CAM-I) (14 septembre 2016), « Integrated Risk and Crisis Training Workshop » (diapositives).
3. Hills, Jennifer. *Public Risk Management Association Blog* (4 décembre 2019), [« The role of ERM in Changing Risk Culture »](#).
4. [Modèle de maturité en matière de risque de la RIMS](#) (RIMS Risk Maturity Model) (2020).
5. Université d'Édimbourg, [Risk Policy and Risk Appetite](#).

Ressources supplémentaires de CPA Canada

1. [Un cadre de surveillance des risques à l'intention des conseils d'administration](#) (2020).
2. Lignes directrices sur la comptabilité de gestion de CPA Canada : cpacanada.ca/LDCG.
 - a) Lignes directrices sur la comptabilité de gestion (2018), [Planification à l'aide de scénarios](#).
 - b) Lignes directrices sur la comptabilité de gestion (2020), [A Practical Approach to Implementing an Enterprise Risk Management Program in Small to Medium-Sized Organizations](#).
 - c) Lignes directrices sur la comptabilité de gestion, *Engaging Change - Using a Learning Approach to Put the Humanity Back Into Change Management* (à venir).
 - d) Lignes directrices sur la comptabilité de gestion (2020), [Gestion du changement organisationnel : Le modèle de parcours du changement pour favoriser la durabilité organisationnelle](#).
3. [Élaboration d'une stratégie efficace pour parer à l'incertitude : Parties I et II](#) (2015).
4. [Inducteurs de changement : Prendre l'avenir en main](#) (2017).
5. [Une gestion intégrée du risque organisationnel plutôt qu'autonome](#) (2015).
6. RÉSILIENCE + ADAPTABILITÉ + INNOVATION = Durabilité. Le cadre RAID, reflet d'une nouvelle mentalité (2020).
7. [État de la gestion des risques d'entreprise au Canada - Étude comparative](#) (2018).
8. [20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur les risques](#).



Autres ressources

1. Consortium for Advanced Management International CAM-I : www.cam-i.org.
2. COSO (2017). [*Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance*](#).
3. Hills, J. and Catanese, S. (2019). « ERM and local government: King County Washington », dans K.C. Fletcher and T.H. Stanton (Eds.), [*Public Sector Enterprise Risk Management: Advancing Beyond the Basics*](#) (chap. 5), England, UK: Routledge.
4. IFAC (7 janvier 2019) : [*Enabling the Accountant's Role in Effective Enterprise Risk Management*](#).
5. Organisation internationale de normalisation. [*ISO 31000 - Management du risque*](#). ISO 31000:2018, *Management du risque - Lignes directrices*, fournit des principes, un cadre et des lignes directrices pour gérer toute forme de risque.
6. Forum économique mondial (2020). [*The Global Risks Report 2020*](#).



Remerciements

Nous tenons à remercier le groupe d'intérêt particulier affecté à la gestion intégrée du risque et de la valeur du Consortium for Advanced Management International, qui comprend des représentants des organisations suivantes :

- Boeing
- Comté de King, État de Washington
- Grant Thornton
- Comptables professionnels agréés du Canada
- Université de l'État d'Arizona

À propos du CAM-I



Le Consortium for Advanced Management International (CAM-I) est un consortium international regroupant des entreprises des secteurs de la fabrication et des services, des organismes publics, des cabinets-conseils, des universitaires et des organismes professionnels, qui ont fait le choix de travailler en collaboration, dans un milieu préconcurrentiel, à la résolution de problèmes de gestion et de questions d'affaires cruciales qui leur sont communs.

De concert avec ses membres, le CAM-I a élaboré des modèles novateurs de gestion des coûts qui ont amélioré les méthodes d'établissement de coûts cibles grâce à l'utilisation d'outils de gestion par processus et de gestion de la performance. Le CAM-I est le chef de file en ce qui concerne les méthodologies en durabilité environnementale et la qualité des données intelligentes. Ses membres sont de grandes entreprises qui connaissent bien la gestion du risque en entreprise. Le consortium dispose aussi d'applications avancées dans les domaines de processus de planification et d'établissement des budgets de même que de l'adaptation aux changements et de l'apprentissage. Le CAM-I s'efforce de transposer toutes ces connaissances et expériences de manière à permettre à ses membres d'en tirer parti.

Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada) est un membre de longue date du CAM-I.



AVERTISSEMENT

La présente publication, préparée par CPA Canada et le CAM-I, 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 de cette publication.

© 2020 Comptables professionnels agréés du Canada.

Tous droits réservés. La présente 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 demander cette autorisation, veuillez écrire à permissions@cpacanada.ca.