

Gouvernance et gestion intégrée des risques: fondements et valeur ajoutée

IGF-Québec

LA GESTION DES RISQUES EN 2014

Québec, Hôtel Hilton, 3 décembre 2014

Gilles Bernier, Ph. D., ASC, C.Dir., A.C.C.

Directeur des programmes

Collège des administrateurs de sociétés

FSA ULaval

Partenaires fondateurs

There are known knowns. These are things we know that we know. There are known unknowns. That is to say, there are things that we know we don't know. But there are also unknown unknowns. There are things we don't know we don't know.

- Donald Rumsfeld
ancien secrétaire à la Défense (États-Unis)

75-77 et 01-06

Pourquoi la gestion des risques?

- **Gérer suppose de décider en contexte d'incertitude**
- **Prendre des risques est le propre de toute entreprise**
- **La gestion des risques n'est pas une nouvelle pratique de management**
 - **C'est la gestion dite « intégrée » des risques d'entreprise (GRE) qui l'est davantage!!**

LA GOUVERNANCE DE SOCIÉTÉS OUVERTES

Notion de gouvernance: différentes définitions (1/2)

- Selon le Cadbury Report
 - « **Le système par lequel l'organisation est dirigée et contrôlée** »

- Selon Charreux
 - « **L'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui « gouvernent » leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire.** »

Notion de gouvernance: différentes définitions (2/2)

- Selon L'International Federation of Accountants
 - « L'ensemble des responsabilités et pratiques exercées par le conseil d'administration et la direction de l'entreprise ayant comme objectifs de : (1) développer une direction stratégique, (2) d'assurer que les objectifs sont atteints, que les risques sont correctement identifiés et pris en compte et, (3) que les ressources de l'organisation sont utilisées avec économie, efficacité et efficacité »

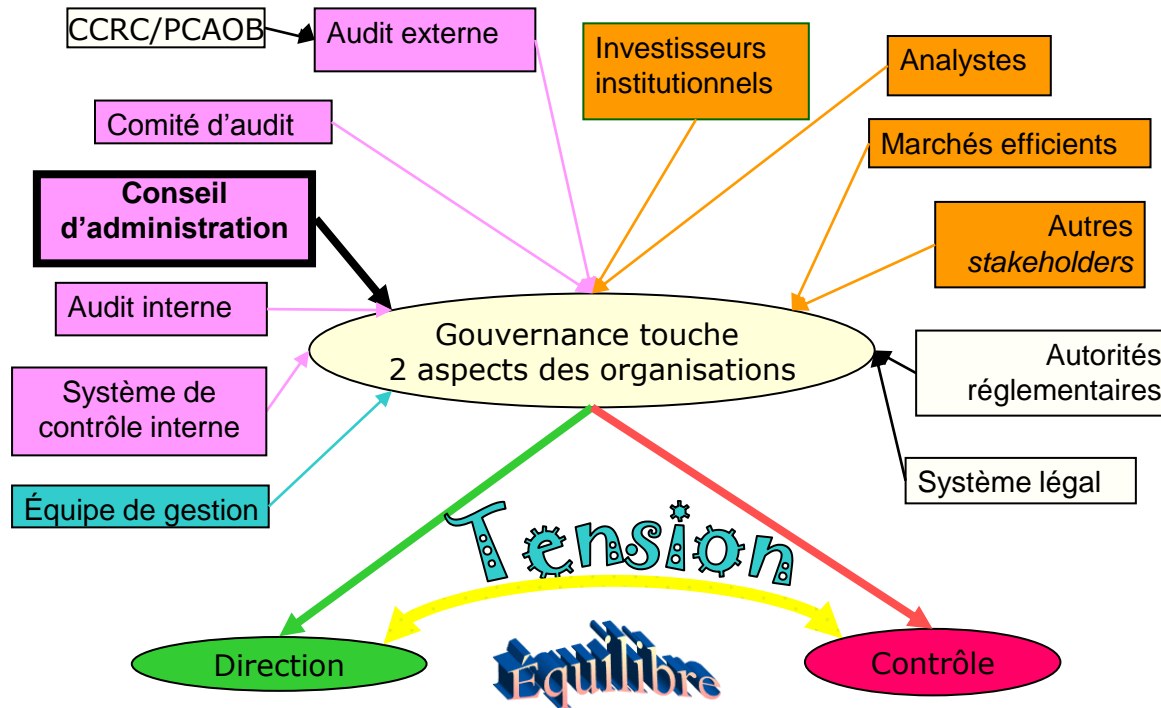
Notion de gouvernance (suite)

- En *théorie financière*, on enseigne que l'objectif premier d'une société ouverte (cotée) est la **maximisation de la valeur de la firme** et que la gouvernance doit mettre l'emphase sur l'atteinte de cet objectif.
- Un système de gouvernance est rendu nécessaire car il peut surgir de nombreux **conflits d'intérêts**, ou problèmes d'agence, pouvant nuire à l'atteinte de cet objectif :
 - **Conflits entre les dirigeants et les actionnaires.**
 - **Conflits entre les actionnaires majoritaires et minoritaires.**
 - **Conflits entre les actionnaires et les autres parties prenantes (*stakeholders*) comme les créanciers, les employés, les fournisseurs, les gouvernements, etc.**

Mécanismes de gouvernance

- Afin de mitiger les **problèmes d'agence**, il y a trois principaux mécanismes qui façonnent le système de gouvernance d'une organisation:
 - *Le conseil d'administration (CA)*
 - *La réglementation*
 - *Les acteurs (forces) du marché*
- Dans le cadre de cette conférence, l'emphasis sera mise sur le premier mécanisme. En effet, **le CA a été le point de mire** des principales réformes en matière de gouvernance au fil des dernières années.

Le CA en tant que mécanisme de gouvernance



Source: Labelle et Rousseau (2005)

Attributs du CA en tant que mécanisme de gouvernance

- **Indépendant** et situé au-dessus du système de production (opérations)
- **Le CA fait fonctionner la gouvernance**
- **Le management fait fonctionner les opérations**

Rôle général du CA

- **Les administrateurs gèrent les affaires commerciales et les affaires internes de l'organisation, ou en surveillent la gestion.**

Art.102 Loi canadienne sur les sociétés par action

- **Le conseil d'administration devrait adopter un mandat écrit dans lequel il reconnaît sa responsabilité de gérance.**

IG 58-201

Devoirs des administrateurs

- **Deux devoirs généraux:**
 - Agir avec **prudence et diligence** dans les circonstances
 - Agir de **bonne foi** dans l'intérêt de l'organisation

DOUBLE MANDAT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

VOLET « CONTRÔLE »
(SURVEILLANCE)

VOLET « DIRECTION »
(CONSEIL)

FIABILITÉ
TRANSPARENCE
IMAGE FIDÈLE

CRÉATION DE VALEUR
MISE EN VALEUR
DES RESSOURCES

PERSPECTIVE
HISTORIQUE

ORIENTATION
VERS L'AVENIR

SYSTÈME DE GOUVERNANCE ÉQUILIBRÉE

Activités dévolues au CA

▪ **Contrôle**

(surveillance/conformité)

- Intégrité de la haute direction
- Conformité aux lois et règlements
- Système de contrôles internes
- **Processus de gestion des risques (opérationnels, financiers, autres)**
- Communication à l'égard de l'information financière

▪ **Direction**

(création de valeur)

- Planification stratégique
- **Gestion des risques stratégiques**
- Choix des dirigeants et établir leur rémunération
- Planification de la relève
- Vision en matière de gouvernance

LA GESTION DES RISQUES D'ENTREPRISE (GRE)

Évolution de la gestion des risques

Gestion traditionnelle des risques

- Approche compartimentée des risques (en silo)
- Accent sur quelques risques (ex.: risques purs ou de pertes souvent assurables)
- Fonction uniquement axée sur le contrôle

Gestion intégrée des risques (GRE)

- ➔ • Approche coordonnée selon un cadre de référence commun et uniforme
- ➔ • Considération de tous les risques importants et de leurs interrelations
- ➔ • Fonction appuyant la gouvernance, la décision et l'atteinte de l'équilibre risque / rendement

En quoi consiste la GRE?

Le COSO (Committee of Sponsoring Organizations) propose la définition suivante de la Gestion du risque d'entreprise (GRE) :

« Un **processus** mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction et d'autres membres du personnel d'une entité, appliqué lors de l'établissement des stratégies et à l'échelle de l'entreprise, qui vise à identifier les **événements potentiels** susceptibles d'affecter l'entité, et à gérer le risque pour qu'il demeure dans les limites de sa propension au risque, pour fournir une assurance raisonnable concernant **l'atteinte des objectifs de l'entité.** »

La GRE redéfinit la notion de risque

- Le risque est de + en + défini comme suit: « **l'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs** » (Norme ISO 31000).
 - Une définition de risque qui requiert de **spécifier les objectifs** d'une activité dont l'atteinte pourrait être entravée par l'occurrence de circonstances incertaines.
 - Une définition de risque qui focalise davantage sur les **conséquences de l'incertitude liée aux évènements** qui peuvent se produire, plutôt que sur les évènements eux-mêmes.
 - Une définition de risque qui reconnaît que l'incertitude qui peut compromettre l'atteinte des objectifs poursuivis peut être négative (downside) ou positive (upside). Le risque n'a donc pas seulement un sens de **danger (menace)** mais aussi **d'opportunité**.

La GRE compose avec une grande panoplie de risques



Le référentiel COSO et la GRE



- Les quatre catégories d'objectifs sont représentées par les colonnes
- Les huit éléments du management des risques par les lignes
- Les unités de l'organisation par la troisième dimension

La GRE reconnaît et exploite les possibilités connexes à divers risques

(Source: Befeki, Epstein et Yuthas, CMA, 2008)

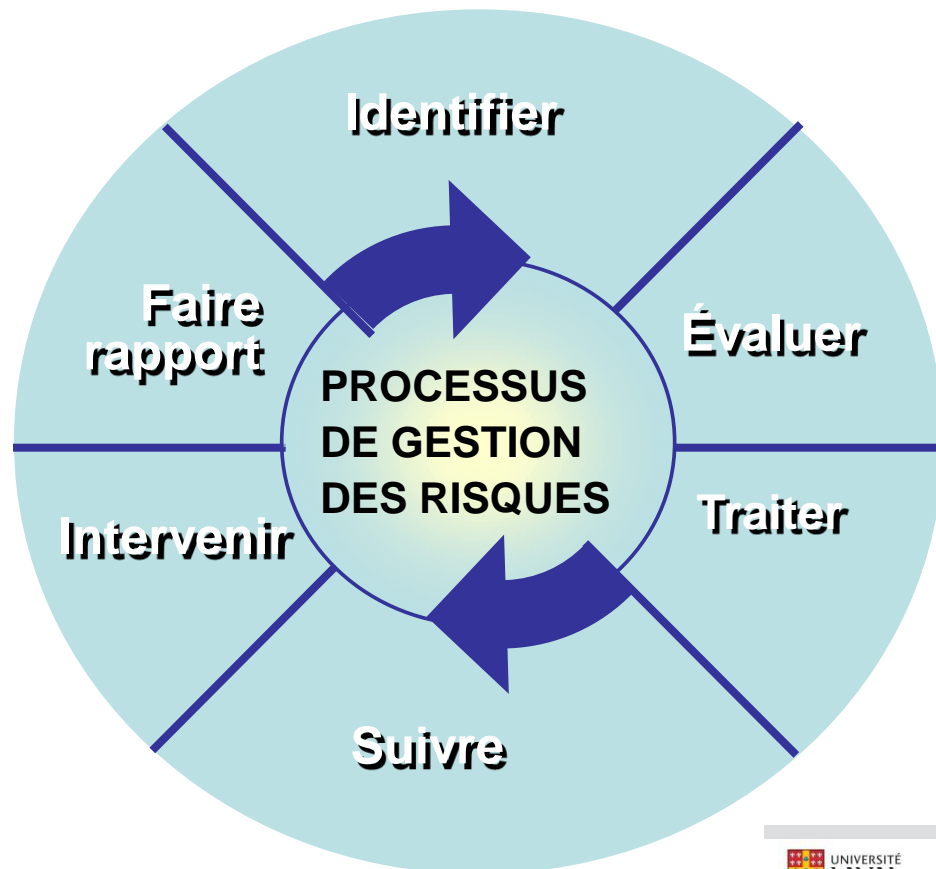
Figure 3 : Exemples de risques et de possibilités connexes

Nature du risque	Risque	Possibilité	Exemple
Risque social	Poursuites relatives à l'obésité	Développement de nouveaux produits pour une alimentation plus saine.	McDonald's innove et propose dans ses repas Joyeux festin des tranches de pommes, traitées au moyen d'un produit naturel qui en assure la fraîcheur. Elle crée des salades plus appétissantes et conclut un partenariat avec Newman's Own pour offrir des vinaigrettes de qualité supérieure.
Risque lié à la continuité des affaires	Saturation du marché	Veiller au maintien et à la croissance de la consommation sur les marchés existants si l'expansion sur d'autres marchés est impossible.	Wal-Mart milite pour que les autorités fédérales haussent le salaire minimum afin qu'augmente le revenu disponible des Américains ruraux, son principal marché cible, et pour demeurer prospère.

La GRE : un processus

(Source: S. Doyon, Fédération des caisses Desjardins du Québec, Collège des administrateurs de sociétés, SF-4)

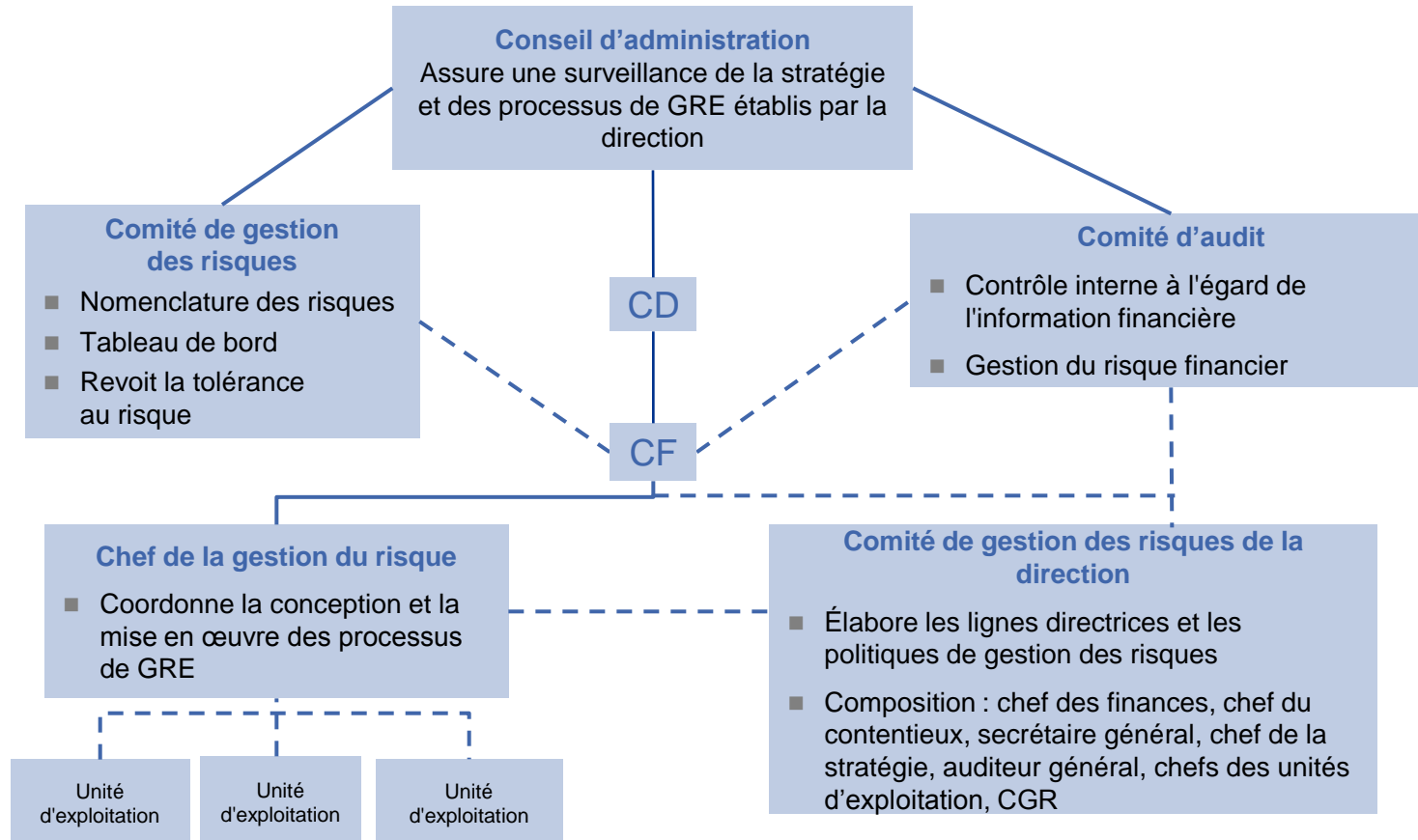
- Le processus est applicable pour chaque type de risque
- Une approche systématique des étapes permet une gestion plus rigoureuse
- Il permet de s'interroger sur la suffisance des pratiques instaurées à chacune des étapes



GRE et structure de gouvernance

Surveillance des risques au niveau des comités du conseil (Source: KPMG)

Responsabilités de la GRE



Lignes de défense d'une organisation

Parmi les fonctions de supervision d'une organisation, laquelle est généralement considérée comme étant la fonction « ultime » au niveau des lignes de défense ?

- a) Les contrôles internes**
- b) La conformité réglementaire**
- c) La gestion intégrée des risques**
- d) L'audit interne**

Rôle de l'audit interne dans la GRE

(Source: IIA, 2004)

Lors de la définition du rôle de l'audit interne, les responsables de l'audit interne doivent en priorité se demander si l'activité constitue une menace pour l'indépendance et l'objectivité des auditeurs internes et si elle peut améliorer la gestion des risques, les contrôles et la gouvernance de l'organisation. La note de position de l'IIA indique les rôles que l'audit interne doit et ne doit pas jouer dans le processus de management des risques.

Principaux rôles de l'audit interne dans le processus de management des risques

- Donner une assurance sur les processus de gestion des risques.
- Donner l'assurance que les risques sont bien évalués.
- Évaluer les processus de gestion des risques.
- Évaluer la communication des risques majeurs.
- Examiner la gestion des principaux risques.

La GRE est une source potentielle de retombées favorables

- Outil d'amélioration continue
 - Prise de décision plus éclairée axée sur la création de valeur
 - Augmentation des chances que l'organisation atteigne ses objectifs
 - Meilleurs canaux de communication au sein de l'organisation

La GRE est une source potentielle de retombées favorables

- Autres retombées favorables:
 - Gestion du capital (ROE)
 - Optimisation des stratégies de transferts des risques dont l'assurance
 - Volatilité réduite des bénéfices
- **Mais attention, la GRE n'est pas une « panacée »**
 - Pensons à la crise financière de 2007-2008
 - Échec dans l'application de la GRE

Ce que dit la recherche (1/3)

- Une étude de Gupta, Parkash et Rangan intitulée « *Governance and Shareholder Response to Appointments of a CRO* », ARIA, Août 2011:

- **Main results:**

- Empirical evidence supports hypothesis **that SHs are more likely to react positively when firms suffering from weak corporate governance (ie., a less independent board) hire a CRO.**
 - The lower the proportion of outside directors, greater is the likelihood of a positive market reaction to the appointment of a CRO.
 - Firms facing higher volatility of taxes paid and product risk have a higher probability of eliciting a positive market reaction when they hire a CRO.
 - No evidence that the market reaction to firm announcement is driven by its industry once governance is accounted for.

Ce que dit la recherche (2/3)

© *The Journal of Risk and Insurance*, 2011, Vol. 78, No. 4, 795-822
DOI: 10.1111/j.1539-6975.2011.01413.x

THE VALUE OF ENTERPRISE RISK MANAGEMENT

Robert E. Hoyt
Andre P. Liebenberg

ABSTRACT

Enterprise risk management (ERM) has been the topic of increased media attention in recent years. The objective of this study is to measure the extent to which specific firms have implemented ERM programs and, then, to assess the value implications of these programs. We focus our attention in this study on U.S. insurers in order to control for differences that might arise from regulatory and market differences across industries. We simultaneously model the determinants of ERM and the effect of ERM on firm value. We estimate the effect of ERM on Tobin's Q, a standard proxy for firm value. We find a positive relation between firm value and the use of ERM. The ERM premium of roughly 20 percent is statistically and economically significant.

Ce que dit la recherche (3/3)

(Source: « Expectations of RM Outpacing Capabilities: It's time for action », The Economist/KPMG, 2013, 17p.)

Résultats d'une enquête réalisée par EIU et commanditée par KPMG International (fin 2012) auprès de plus de 1000 dirigeants:

- 81% des répondants affirment que la GRE ajoute de la valeur et qu'elle est une source d'amélioration dans la conduite de leurs affaires;
- 44% croient que leur organisation arrive à bien faire comprendre leur programme de GRE à leurs parties prenantes;
- 86% affirment que la gestion des risques est prise en compte, jusqu'à un certain point, dans la prise de décision stratégique;
- 19% seulement affirment que leur organisation a développé, implanté et communiqué un énoncé clair d'appétit pour le risque;
- 66% des répondants ont vu leur organisation investir de plus en plus en GRE depuis 3 ans et selon eux, cette tendance se poursuivra dans les 3 années à venir.

Changements majeurs en matière de GRE

- Aux États-Unis, la SEC impose de **nouvelles exigences relatives à la communication des risques**. Celles-ci requièrent la présentation d'informations relatives aux pratiques et à l'encadrement par le C.A. de la GRE (en vigueur depuis le 28 février 2010).
- En avril 2009, L'Autorité des marchés financiers (AMF) rendait publiques d'importantes **lignes directrices** pertinentes pour toutes les IF qui opèrent au Québec. Ces lignes directrices portent sur la **gouvernance**, la **gestion intégrée des risques** et la **conformité**.
 - « mettre en place un **dispositif de gestion intégrée des risques** qui soit soutenu par une gouvernance fiable impliquant le conseil d'administration et la haute direction. Le dispositif permettra l'identification des risques matériels et le développement de plans opérationnels en fonction de l'appétit pour le risque et des niveaux de tolérance aux risques déterminés par l'institution. »
- En juillet 2008, Standard & Poor's annonçait que la GRE devenait une **partie intégrante du processus de notation**, et ce, même en dehors du secteur financier. Le focus est double:
 - la culture du risque et la prise en compte du risque dans les décisions stratégiques.

Pour une saine gouvernance des risques : Rôle du CA et meilleures pratiques

GRE : principaux paramètres de choix

- **Pas de méthode unique** convenant à tous les C.A. et toutes les sociétés/organisations.
- Adoption de **différentes méthodes** de supervision de la gestion des risques, selon la nature, l'importance, la complexité et le profil de risque des activités de l'entreprise.

Comment le C.A. peut-il jouer son rôle en matière de GRE?

- En cherchant à établir si l'organisation a le **contrôle**
- Vérifier l'existence d'un **processus** efficace de GRE et son **degré de maturité**
- Les **membres du CA** devraient se demander:
 - *La direction semble-t-elle disposée à s'ouvrir au niveau des incertitudes auxquelles l'organisation pourrait faire face ?*
 - *Est-ce que nous recevons des informations adéquates au sujet des risques qui ont une incidence sur la stratégie de l'organisation ?*
 - *Est-ce que nous sommes appelés à approuver des politiques en matière de gestion intégrée des risques?*

GRE - Meilleures pratiques (1/3)

- Le conseil doit:
 - Avoir une **vue d'ensemble des types de risques** auxquels l'organisation peut être exposée, ainsi que des techniques servant à mesurer et à gérer ces risques
 - Examiner et approuver la **philosophie de risque global** et la **tolérance** de l'organisation au risque
 - *Connaître les changements importants à cet égard*

GRE - Meilleures pratiques 2/3

- **Le conseil doit:**
 - Examiner et approuver les **politiques clés** ou les changements de politiques qui fixent les règles d'acceptation, de surveillance, de gestion et de signalement des risques importants auxquels l'organisation est exposée
 - Exiger que la direction maintienne une **capitalisation** (fonds propres) **adéquate** pour l'organisation en fonction des risques assumés, ainsi qu'à garantir la mise en place de stratégies de gestion des risques
 - Exiger que la **direction rende des comptes** précis et opportuns sur les risques importants, sur les méthodes/mesures de gestion en place et sur l'efficacité globale des programmes de gestion des risques.

GRE- Meilleures pratiques (3/3)

- Le conseil doit
 - S'assurer que les activités de gestion des risques de l'organisation, quelle qu'en soit la nature, ont un degré **d'indépendance**, un statut et une visibilité suffisante et qu'elles font l'objet d'examens périodiques (**audit interne**)
 - Prévoir, lors de l'examen de changements/ajouts stratégiques, l'étude des **modifications** nécessaires ou connexes touchant la gestion des risques et les mesures de contrôle

Gouvernance et gestion intégrée des risques: fondements et valeur ajoutée

IGF-Québec

LA GESTION DES RISQUES EN 2014

Québec, Hôtel Hilton, 3 décembre 2014

MERCI!

Gilles Bernier, Ph. D., ASC, C.Dir., A.C.C.

Directeur des programmes

Collège des administrateurs de sociétés

FSA ULaval

Partenaires fondateurs