

## Certification intégrée des risques

Mieux comprendre les risques qui menacent la valeur de l'entreprise

# Table des matières

Un cadre efficace pour obtenir un portrait global des risques	1
Définir le problème	3
Organisation selon un nouveau principe	7
Suivre un cycle de certification différent	11
Saisir l'instant présent	19

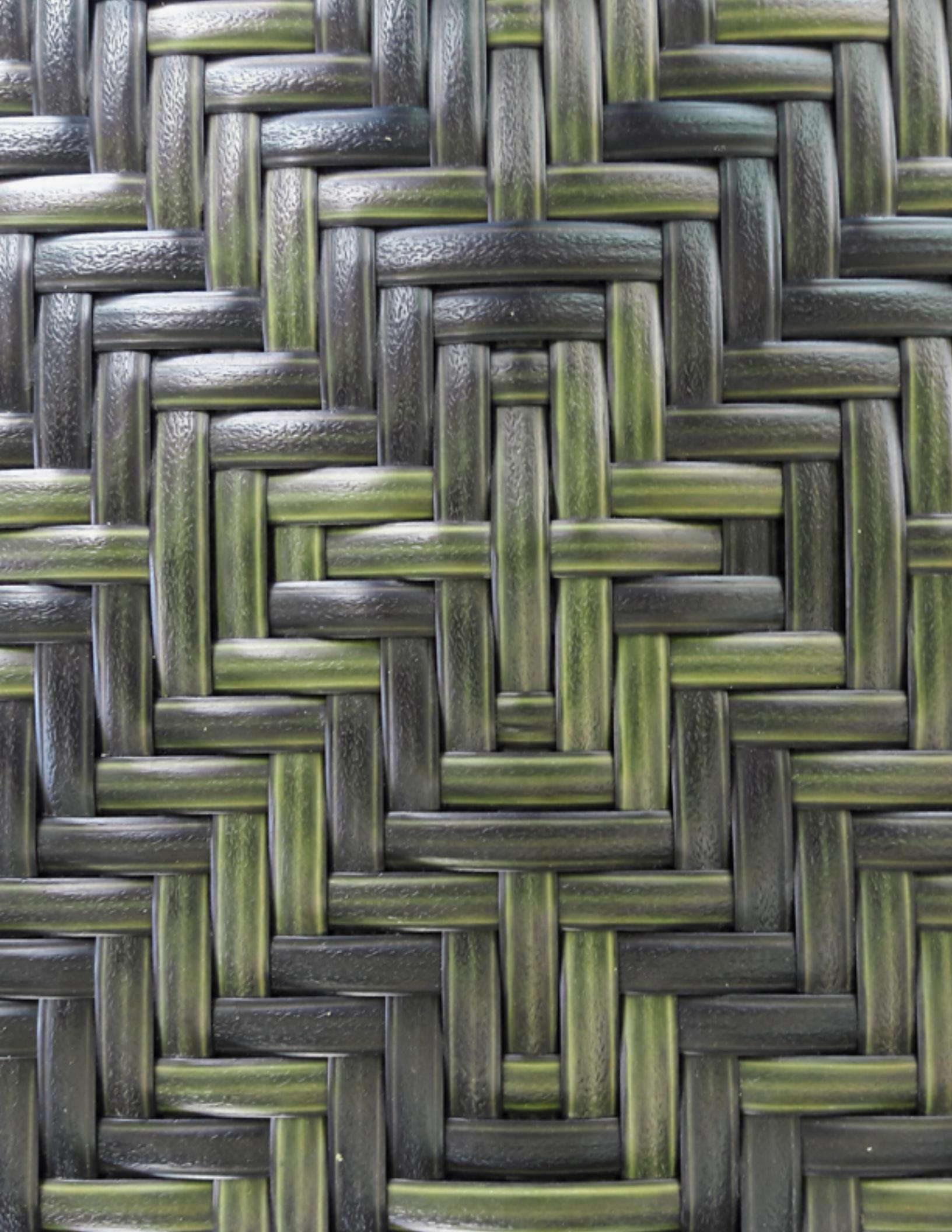
# Un cadre efficace pour obtenir un portrait global des risques

Étant donné la prolifération des cyberrisques et des risques financiers, opérationnels, stratégiques, d'atteinte à la réputation et autres au cours des 10 dernières années, les organisations s'efforcent de trouver des solutions efficaces. Les conseils d'administration placent la surveillance des risques au premier rang de leurs priorités. La haute direction améliore l'infrastructure de gestion des risques. Les services et les fonctions des TI adoptent des outils et des solutions. Les chefs de la conformité, de la gestion des risques et de l'audit interne rehaussent les capacités de leurs fonctions.

Pourtant, nombre d'équipes de direction, de comités d'audit et de conseils d'administration n'ont toujours pas de vue d'ensemble claire et précise des risques qui sont réellement les plus importants pour leur organisation et des programmes de gestion des risques mis en place pour la protéger.

Au bout du compte, les cadres de gestion des risques et les activités de certification visent à renforcer les contrôles de l'organisation afin de préserver la valeur pour les actionnaires. Des administrateurs aux gestionnaires, tous perdent de vue, à l'occasion, les raisons pour lesquelles ces précieux mécanismes de gouvernance existent, les reléguant à des exercices bureaucratiques qui se résument à cocher des cases.

Les principaux obstacles à la création d'une vue d'ensemble des risques ne sont ni technologiques ni financiers, mais plutôt organisationnels, en particulier lorsqu'il est question de certification des risques. Les façons traditionnelles dont les activités de certification et de présentation de l'information sont organisées limitent la visibilité des risques et de l'efficacité de leur gestion, et créent des coûts et des vulnérabilités inutiles.





# Définir le problème

Les organisations adoptent habituellement de nouvelles approches à l'égard de la surveillance et de la gestion des risques à la suite d'un incident important au sein de l'organisation ou d'un événement très médiatisé, ou afin de respecter des obligations réglementaires. Cette façon de faire donne souvent lieu à des rapports sur les risques que l'on pourrait qualifier, au mieux, de restrictifs et diffus, redondants et coûteux, intrusifs pour les services et les fonctions et, ce qui est le moins souhaitable, n'ayant aucun lien avec les véritables catalyseurs de valeur et de rendement pour l'entreprise.

**Si vous êtes un haut dirigeant ou un administrateur ayant des responsabilités connexes à la gestion des risques, réfléchissez aux questions suivantes :**

- L'organisation doit-elle se recentrer sur ce qui compte réellement et préciser les responsabilités à l'égard des risques?
- Les rapports de certification sont-ils bourrés de détails, mais avares d'explications?
- Est-il difficile de concilier les points de vue que vous recevez de diverses sources d'information aux fins de la certification?
- Les gens qui travaillent au sein du secteur se lassent-ils de la certification en raison des nombreuses demandes de plusieurs de ses fonctions?
- Le terme certification doit-il être mieux défini, et les responsabilités en matière de certification doivent-elles l'être également?

Si vous avez répondu oui à l'une ou l'autre de ces questions, le moment est venu de songer à la certification intégrée des risques.

Cependant, il importe de comprendre d'abord les deux défis importants des pratiques actuelles :

## Premièrement : **trop d'information, pas suffisamment de perspectives**

Les nouvelles obligations réglementaires et la nécessité perçue d'atténuer tous les risques ont mené à la prolifération des activités de certification et de présentation de l'information, sans multiplication équivalente des perspectives sur les risques et la gestion des risques. Les organismes de réglementation et les normalisateurs du monde entier insistent sur la surveillance et la gouvernance des risques par les conseils d'administration et les hauts dirigeants et sur les rôles de ces surveillants dans l'examen de l'efficacité de la gestion des risques, mais les données et les renseignements résultant des efforts accrus en matière de gestion des risques et de gouvernance ne suffisent pas à produire un portrait cohérent.

Le concept de certification combinée, qui visait à obtenir une vue exhaustive de tous les risques et contrôles dans une organisation, a été élaboré comme solution pour établir des liens. La certification combinée a d'abord pris forme en 2009, à titre d'exigence imposée aux comités d'audit dans le Code King III sur la gouvernance d'entreprise en Afrique du Sud<sup>1</sup>.

Bien que l'objectif soit solide sur le plan conceptuel, les efforts en matière de certification combinée s'avèrent souvent inadéquats pour fournir à la direction ce dont elle a besoin. La plupart ont tendance soit à faire la synthèse de rapports de certification existants, soit à se perdre dans des exercices de mise en correspondance visant à cerner et à rationaliser toutes les activités de certification dans l'organisation.

« Ce sont de bons rapports d'audit,  
mais je n'arrive pas à voir l'essentiel. »

**- Un administrateur**

1. King IV: Bolder than ever, Deloitte Afrique du Sud, 2016. [En ligne]  
[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/governance-risk-compliance/ZA\\_King\\_IV.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/governance-risk-compliance/ZA_King_IV.pdf).

Les lacunes comprennent notamment des activités fastidieuses et chronophages axées principalement sur l'évaluation de mécanismes individuels de contrôle, de conformité et de gestion des risques, ainsi que le manque d'attention portée à la situation dans son ensemble. Ces activités ne génèrent ni les perspectives sur les risques que souhaitent obtenir les conseils d'administration et les équipes de direction ni les niveaux appropriés de certification de l'efficacité de la gestion des risques.

En pratique, chaque organisation a besoin d'une approche sur mesure et pertinente pour intégrer la certification des risques. L'objectif variera selon l'organisation, le secteur d'activité, le contexte de réglementation, la stratégie d'affaires, les risques précis et les ressources disponibles. Le niveau de maturité en matière de certification des risques de l'entité contribuera également à déterminer l'approche qu'il convient d'adopter.

Quels que soient les besoins de l'organisation, une méthode de certification des risques pratique et centrée sur l'entreprise doit être intégrée aux catalyseurs de valeur précis de l'organisation, aux risques qui menacent ces catalyseurs et, en fin de compte, aux besoins des intervenants qui comptent sur la certification.

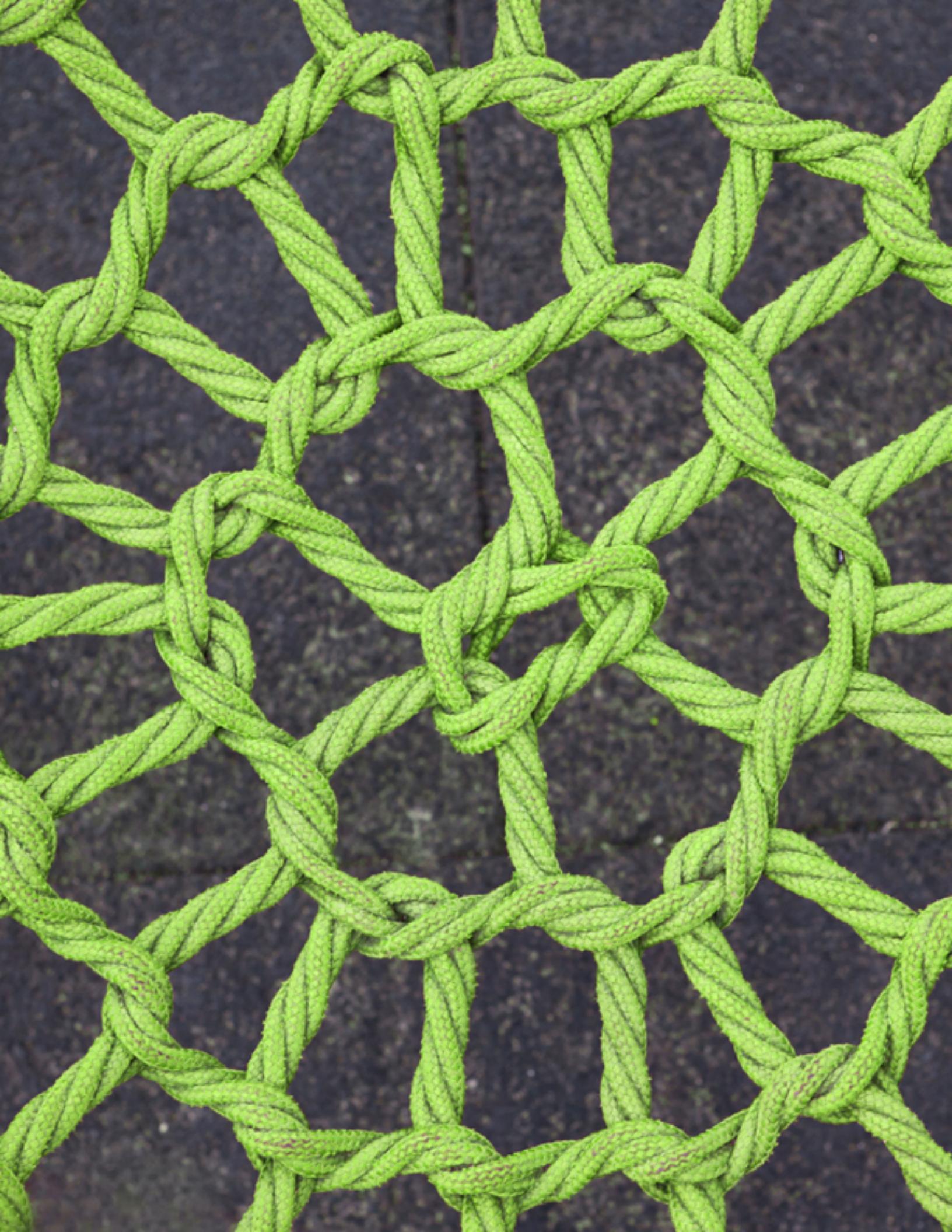
## Deuxièmement : les risques servent plusieurs maîtres

L'instinct fondamental de l'être humain nous pousse naturellement à gérer les risques dans nos vies personnelles. Cet instinct fonctionne également au niveau organisationnel, mais les risques y ont divers responsables et surveillants dont les priorités et les besoins en matière de certification diffèrent. Ces responsables et surveillants sont notamment les suivants :

- **Les membres du conseil d'administration et du comité d'audit** qui, à titre de responsables de la surveillance ultime, doivent avoir une vision claire des risques, vision qui est souvent voilée par les méthodes actuelles de certification;
- **Le chef de la direction**, qui a la responsabilité de la mise en œuvre des stratégies et de l'atteinte des objectifs de rendement pouvant être touchés par les risques et la gestion des risques;
- **Le chef de l'exploitation**, qui est directement responsable des décisions relatives au rendement opérationnel et à la gestion des risques;
- **Le chef des finances**, qui a un intérêt important à l'égard de la réussite de la gestion des risques puisqu'elle influe sur le rendement financier et la valeur des actifs;
- **Le chef de la gestion des risques**, qui est chargé de soutenir et de surveiller la gestion des risques dans l'ensemble de l'entreprise, ce qui nécessite une certification utile et d'une grande qualité;
- **Le chef de l'audit interne**, qui a pour objectif d'améliorer la surveillance de la présentation de l'information, les contrôles internes et les processus d'audit, et qui doit comprendre les risques et les activités de gestion des risques de l'organisation.

Les leaders doivent connaître les risques qui toucheront leur secteur de responsabilité et savoir qui a la responsabilité ultime d'en assurer la gestion. Cependant, le manque de coordination entre les fonctions de certification des risques et l'absence de consensus relativement à ce qui compte le plus en matière de risques et de certification des risques minent les efforts déployés pour développer une vision intégrée. La plupart du temps, la difficulté est que les risques complexes se chevauchent et que leur responsabilité relève de trop d'intervenants, ou ne relève de personne.





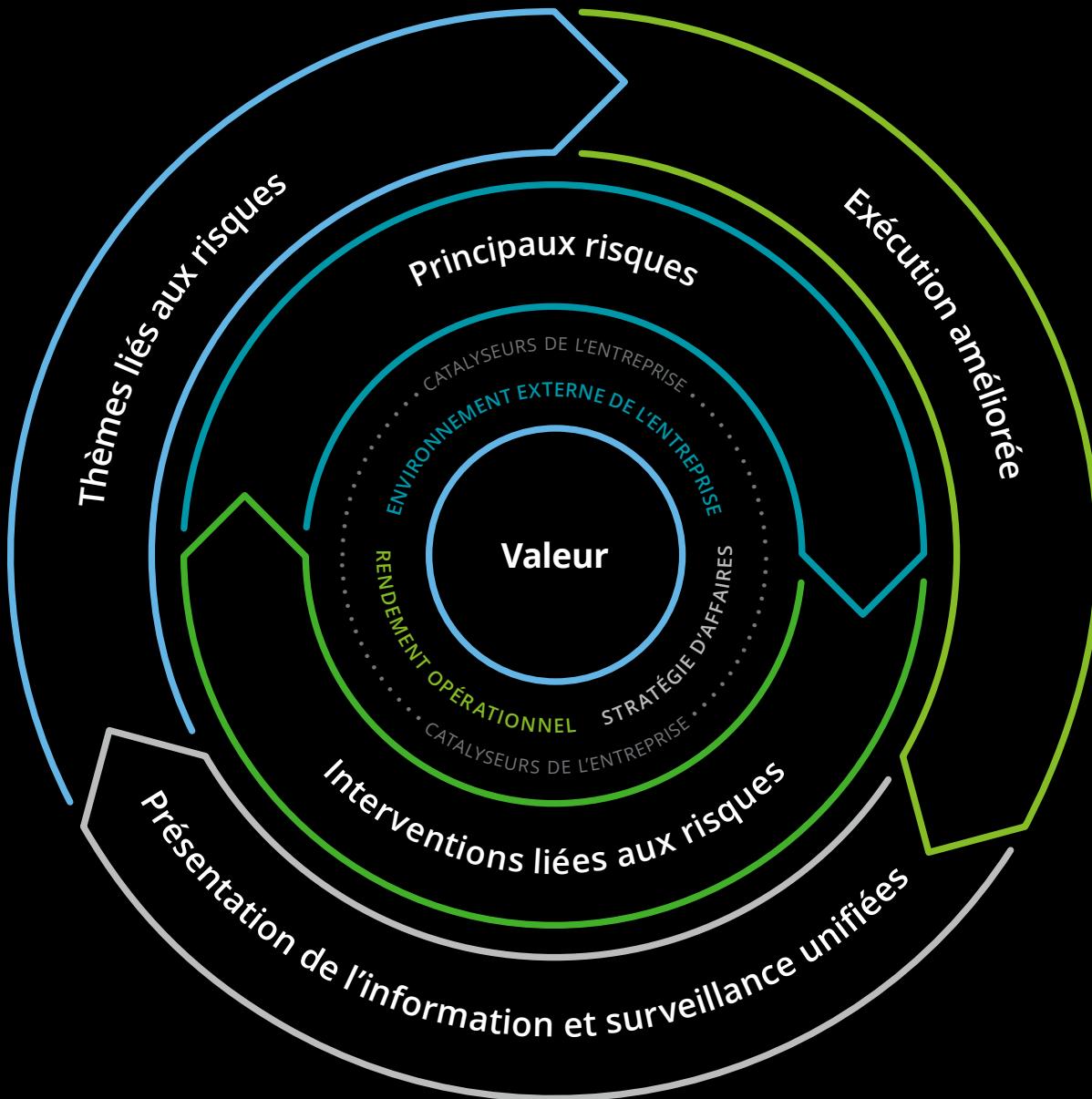
# Organisation selon un nouveau principe

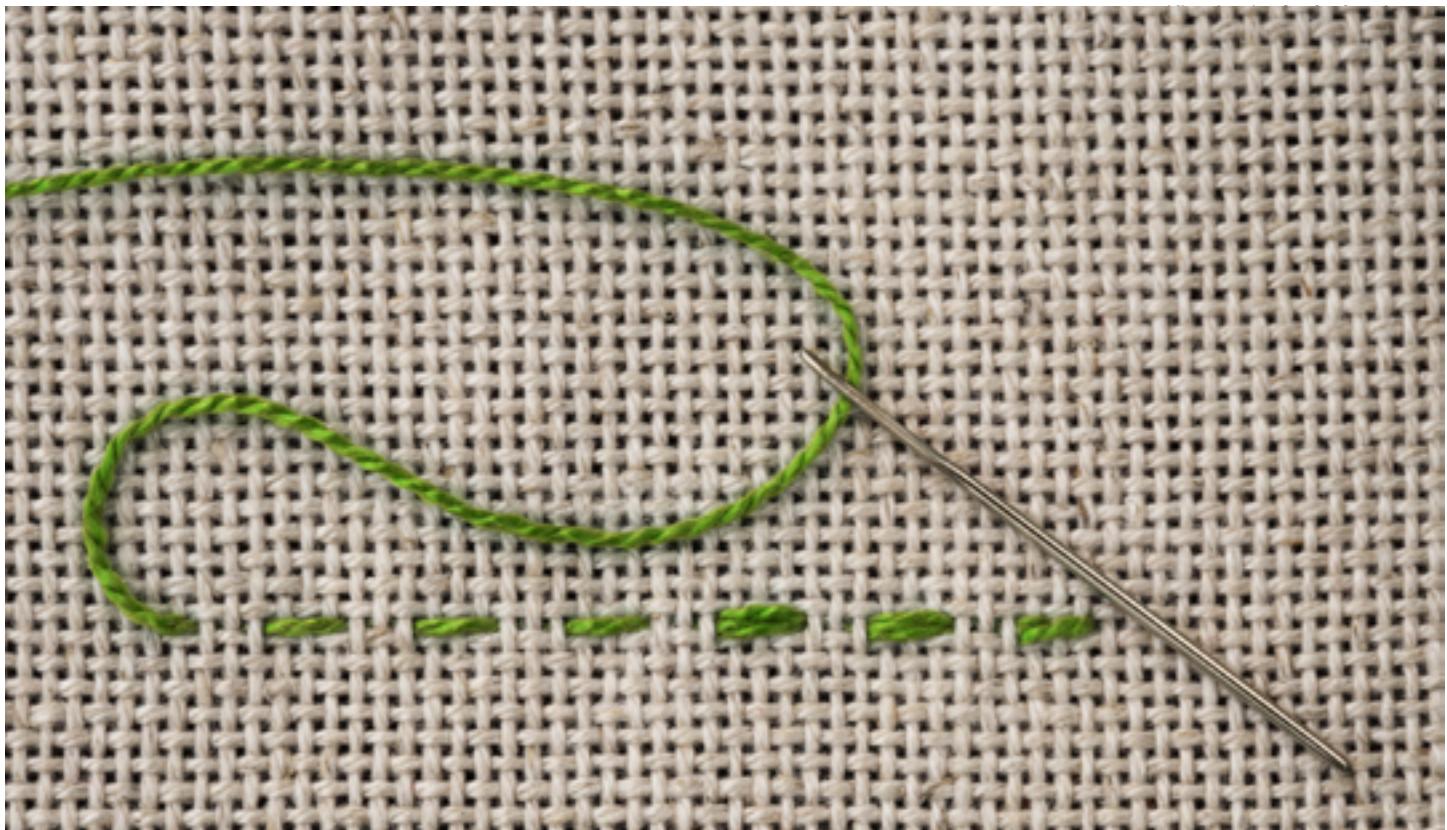
Une approche pertinente à l'égard de la certification intégrée des risques commence et se termine par la compréhension des catalyseurs d'affaires qui préservent et qui accroissent la valeur organisationnelle. Chaque organisation ayant ses propres catalyseurs de valeur, chacune aura ses propres façons de définir, d'évaluer, de surveiller et de gérer les risques, ainsi que ses propres processus de certification.

À titre de principe d'organisation, les catalyseurs de valeur orientent les établissements vers ce qui compte le plus et alignent les efforts en matière de certification des risques de façon à ce qu'ils soient ciblés, efficaces et éclairés. Une fois que les catalyseurs de valeur sont définis, compris et adoptés, ils constituent le fondement de la priorisation, de la planification, de la coordination et de l'exécution des activités de certification des risques, de même que le fondement des rapports de certification.

Le cadre de certification intégrée des risques résume cette approche (tableau 1).

Tableau 1 : Cadre de certification intégrée des risques





Évoluant à partir de l'intérieur, ce cadre fournit un contexte pour harmoniser la certification des risques avec la valeur de l'entreprise :

**Niveau 1 : s'intéresser d'abord aux catalyseurs de valeur de l'entreprise.**

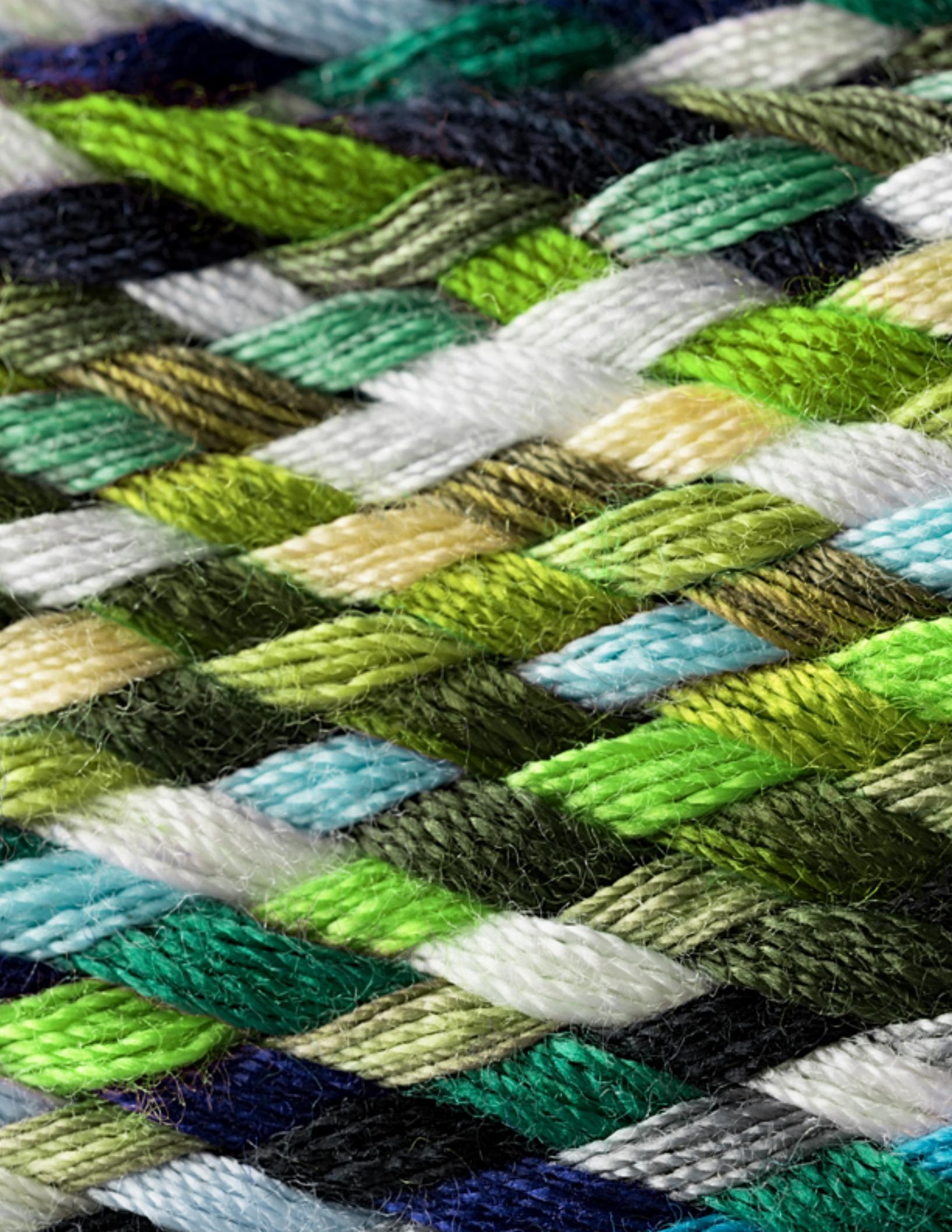
Pour gérer les risques qui importent le plus, la certification intégrée des risques s'intéresse d'abord à la valeur de l'entreprise et aux catalyseurs de cette valeur, qui sont généralement définis par la stratégie d'affaires, le rendement opérationnel et l'environnement externe de l'entreprise. Ils doivent être clairement définis et bien compris afin que le modèle de certification intégrée soit organisé de façon à ce que la certification des risques elle-même ajoute de la valeur.

**Niveau 2 : comprendre les principaux risques sous-jacents.**

La certification intégrée des risques détermine et évalue ensuite les risques qui compromettent ou qui rehaussent le plus les catalyseurs de valeur de l'entreprise, c'est-à-dire ceux qui sont les plus susceptibles d'avoir une incidence négative ou positive sur les résultats. Cette analyse détermine les niveaux de certification nécessaires en fonction de la tolérance au risque de l'organisation et des attentes de ses parties prenantes, à savoir les clients, les partenaires, les organismes de réglementation, les actionnaires et les employés.

**Niveau 3 : planifier et exécuter le cycle de certification des risques.**

Ce modèle de certification des risques organise la présentation de l'information en fonction de thèmes liés aux risques, ou regroupements de risques similaires ou connexes susceptibles d'avoir la plus forte incidence sur les catalyseurs de valeur. Ces catalyseurs dictent par ailleurs les priorités de certification qui doivent être harmonisées avec la stratégie et les activités de l'entreprise. Les thèmes liés aux risques orienteront ensuite les décisions concernant la planification et l'exécution de la certification afin que les ressources soient attribuées de façon optimale et que la présentation de l'information et la surveillance soient intégrées.





# Suivre un cycle de certification différent

On peut présenter des arguments convaincants en faveur de la certification intégrée des risques en examinant le cycle de certification, ou la limite externe du cadre de certification intégrée des risques. C'est là que les activités de certification des risques doivent être organisées, les ressources coordonnées, et la présentation de l'information repensée :

1. Les **thèmes liés aux risques ciblés pour la planification de la certification** découlent principalement de la structuration des catalyseurs de valeur afin de définir les thèmes qui appuient les impératifs stratégiques de l'entreprise. La planification de la certification courante des risques importants peut être organisée à cette étape. S'il y a lieu, on peut utiliser des informations du système de gestion des risques d'entreprise (GRE) et d'autres sources pour accroître la connaissance actuelle des risques.
2. Une **exécution efficace et améliorée** nécessite des discussions et une entente sur la coordination des principales responsabilités liées à la certification des risques afin d'aligner les niveaux de certification sur des thèmes précis. Ainsi, les activités de certification sont simplifiées pour chacun des thèmes définis.
3. La **présentation de l'information et la surveillance éclairées et unifiées** permettent d'offrir une certification des risques plus pertinente et de meilleure qualité aux principales parties prenantes, grâce à des rapports organisés selon des thèmes consolidés, au partage des méthodes de gestion et de certification des risques dans l'organisation, et à la surveillance de la méthodologie et de ses résultats au fur et à mesure que la mise en place du modèle intégré évolue.

Les trois facteurs – thèmes liés aux risques, exécution améliorée, et présentation de l'information et surveillance unifiées – permettent à la fois d'organiser et d'assurer la mise en œuvre d'un modèle de certification intégrée des risques global, mais personnalisé.

Par ailleurs, la certification intégrée est avantageuse pour la gouvernance des risques puisqu'elle permet de désigner un unique responsable du modèle de certification, favorise la coordination de tribunes sur la certification des risques (p. ex., locales ou mondiales), et associe clairement la certification des risques aux systèmes de gestion et à la qualité.

# Étape 1

## Définition du contexte : déterminer et définir les catalyseurs d'affaires

Plus un catalyseur de valeur est crucial pour l'organisation, plus il est important de cerner, de surveiller et de signaler les risques qui le menacent et de gérer les risques connexes. En fait, un changement de mentalité des fournisseurs de services de certification s'avère plus souvent nécessaire qu'un changement radical des processus de certification. Les fournisseurs doivent se concentrer plus intensément sur les résultats d'affaires pour réellement comprendre la certification des risques qu'ils doivent offrir.

Pour mieux comprendre les catalyseurs de valeur de l'entreprise, un bon point de départ consiste à s'intéresser aux facteurs qui préservent et qui accroissent la valeur dans le secteur au sein duquel l'entreprise évolue (tableau 2). Chacun des catalyseurs de valeur doit être défini plus en détail afin de cerner les facteurs uniques qui entraînent des risques pour l'entreprise. Traditionnellement, les activités de certification sont centrées sur la préservation de la valeur, mais il existe une demande croissante pour la compréhension des risques et de la certification visant les catalyseurs stratégiques et opérationnels qui accroissent la valeur.

Acquérir une vision unifiée de ce qui importe le plus contribuera à définir et à stimuler les activités de certification des risques ainsi que la façon de les intégrer, de la planification jusqu'à la présentation de l'information.

**Tableau 2 :** Définition des catalyseurs d'affaires aux fins de la certification des risques (à titre d'illustration)

Valeur pour les actionnaires	Catalyseurs d'affaires qui préservent la valeur	Catalyseurs d'affaires qui accroissent la valeur
<b>Produits de consommation et industriels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sécurité des produits</li> <li>• Fidélité à la marque et à la réputation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Croissance des ventes</li> <li>• Expérience client</li> <li>• Chaîne d'approvisionnement</li> <li>• Rendement des actifs</li> <li>• Numérisation</li> </ul>
<b>Énergie et ressources</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sécurité</li> <li>• Intégrité opérationnelle</li> <li>• Résilience financière</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Croissance de la production</li> <li>• Rendement des actifs</li> <li>• Rendement fonctionnel</li> </ul>
<b>Services financiers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformité réglementaire</li> <li>• Résilience financière</li> <li>• Gouvernance d'entreprise</li> <li>• Confiance des clients</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Croissance des ventes</li> <li>• Optimisation des marges</li> <li>• Innovation grâce à la numérisation</li> <li>• Faculté d'adaptation du marché</li> </ul>
<b>Sciences de la vie et soins de santé</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sécurité des médicaments et des appareils</li> <li>• Conformité réglementaire</li> <li>• Propriété intellectuelle</li> <li>• Gouvernance d'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Croissance des ventes</li> <li>• Innovation clinique</li> <li>• Modèle d'exploitation et de prestation</li> <li>• Client branché</li> </ul>
<b>Secteur public</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reddition de comptes et transparence</li> <li>• Confidentialité</li> <li>• Intégrité des budgets et des dépenses</li> <li>• Surveillance des politiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimisation de la prestation des services</li> <li>• Innovation et numérisation</li> <li>• Modifications de méthodes</li> </ul>
<b>Technologies, médias et télécommunications</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confidentialité</li> <li>• Marque et réputation</li> <li>• Propriété intellectuelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monétisation du contenu</li> <li>• Composition de la clientèle</li> <li>• Capacité d'adaption</li> <li>• Progrès des services numériques et innovation</li> </ul>

## Étape 2

### Création de la plateforme : relier la valeur, les catalyseurs d'affaires et les thèmes liés aux risques

Les exercices de mise en correspondance de la certification sont utiles pour comprendre le contexte des activités de certification au moment d'examens ponctuels précis, mais ils peuvent facilement devenir difficiles à gérer, et en définitive échouer, lorsqu'on tente de couvrir tous les risques et d'organiser tous les rapports de certification en même temps. Trop souvent, les efforts ne visent pas le bon objectif, qui devrait être d'effectuer la certification appropriée des risques les plus importants pour les catalyseurs d'affaires qui préservent ou accroissent la valeur.

La création de liens entre les catalyseurs d'affaires et les thèmes liés aux risques organise automatiquement le programme de certification des risques en fonction de ce qui compte pour les parties prenantes. Le tableau 3 illustre comment ce principe d'organisation permet de définir et de coordonner les grandes priorités des activités de certification des risques.

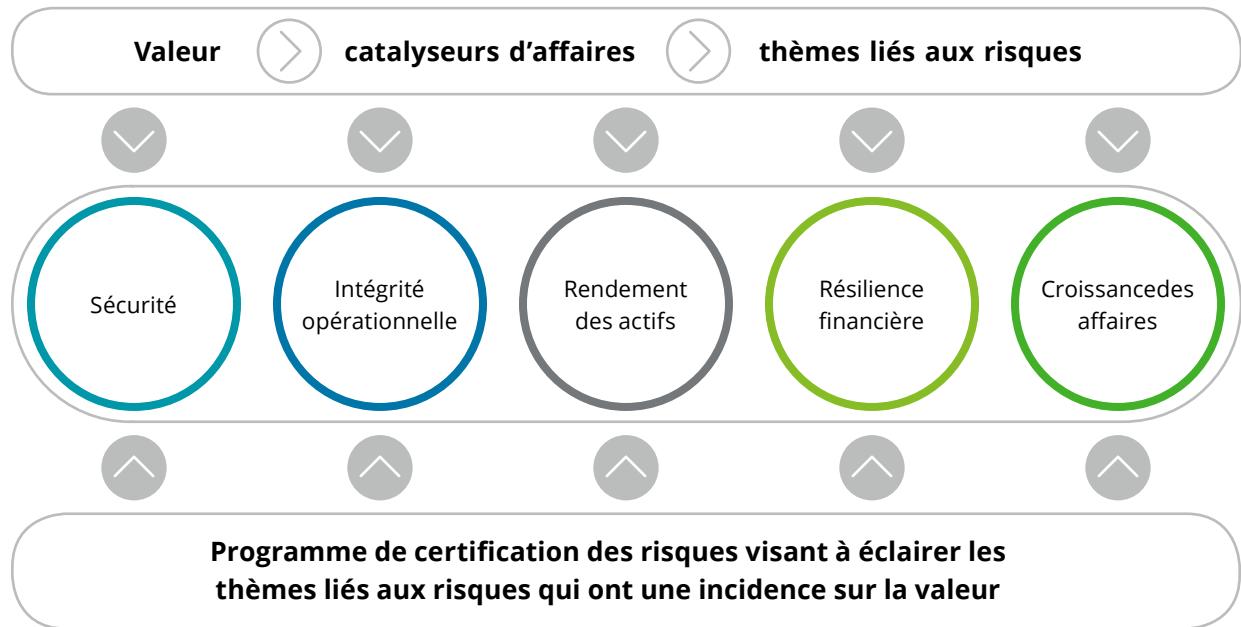
Cette illustration très simplifiée d'une approche de certification intégrée des risques indique qu'il est important que les catalyseurs de valeur de l'entreprise soient définis par la direction, puisque cela doit être fait de façon détaillée, c'est-à-dire en comprenant bien la stratégie, les objectifs d'affaires et l'approche à adopter pour la mise en œuvre.

Des thèmes liés aux risques se dégagent lorsqu'on examine le contexte afin de déterminer les risques qui constituent la plus grande menace, qui surviennent à plusieurs reprises, ou les deux. Des outils comme des cartes des points chauds et des évaluations de la probabilité, de l'incidence et de la rapidité sont utiles dans le cadre de ce processus, dont l'objectif est d'élaborer des thèmes qui pourront servir à organiser la certification de manière à faire ce qui suit :

- Centrer les activités sur les risques et les activités de gestion des risques qui sont harmonisés avec les catalyseurs d'affaires de l'organisation;
- Permettre à chaque ligne de défense de contribuer à la certification de façon à maximiser l'efficience et l'efficacité;
- Produire, dans un langage d'affaires, des rapports qui répondent aux préoccupations les plus importantes des parties prenantes.

Les thèmes liés aux risques orientent les activités de certification. Ils facilitent l'établissement des priorités, l'évaluation du niveau de certification nécessaire, et la décision concernant la ligne de défense qui sera le mieux en mesure de l'offrir.

**Tableau 3 :** Exemples de catalyseurs de valeur et de risques importants



# Étape 3

## Exécution améliorée : repositionner les trois lignes de défense

Contrairement à de nombreux efforts déployés avec de bonnes intentions pour combiner la certification, la certification intégrée des risques vise à simplifier considérablement l'exécution de la certification et à la coordonner, principalement en harmonisant les efforts des fournisseurs de services avec les catalyseurs d'affaires.

À titre de fournisseur de services de certification objectifs et indépendants, l'équipe d'audit interne de l'organisation dirigera ces efforts ou y contribuera de façon importante. Elle collaborera avec les première et deuxième lignes de défense afin de déterminer le niveau de certification nécessaire et la façon de l'offrir le plus efficacement possible. Pour améliorer l'exécution, la direction se doit de réfléchir à des questions importantes :

- Le cadre de certification est-il harmonisé avec le modèle opérationnel ou organisationnel?
- Des principes de regroupement des risques ont-ils été mis en place pour soutenir la normalisation dans l'ensemble de l'organisation?
- Le rythme de planification et d'exécution de la certification est-il bien coordonné?
- Quelles solutions technologiques peut-on mettre en place pour améliorer la coordination?

Ces décisions dépendent en grande partie de l'évaluation du niveau de certification nécessaire, après avoir identifié et éliminé les redondances, les chevauchements et les lacunes.

Le modèle des trois lignes de défense aide de nombreuses organisations à préciser les responsabilités à l'égard des risques, mais il comporte des défis. Dans bien des cas, il se traduit par des fonctions isolées au niveau de la deuxième ligne de défense. Les gens de la première ligne croient parfois que le risque est géré au niveau de la deuxième ligne ou qu'ils n'ont pas de rôle éventuel à jouer dans la certification des risques. Dans certains cas, l'audit interne est même présenté comme une fonction redondante qui ajoute peu de valeur.

La certification intégrée des risques offre la possibilité de changer de telles situations. Elle permet de réexaminer, de préciser ou d'établir les responsabilités liées à la certification dans les trois lignes de défense. Par exemple, les responsabilités de certification au quotidien doivent toujours relever de la première ligne, où les risques peuvent être repérés, surveillés et gérés. Le rôle des deuxième et troisième lignes de défense pourrait être fonction de la nécessité de transparence et d'objectivité de haut niveau relativement aux risques qui ont des répercussions sur les catalyseurs de valeur de l'entreprise. Lorsque les besoins sont plus importants, la troisième ligne de défense doit prendre davantage part à la certification.

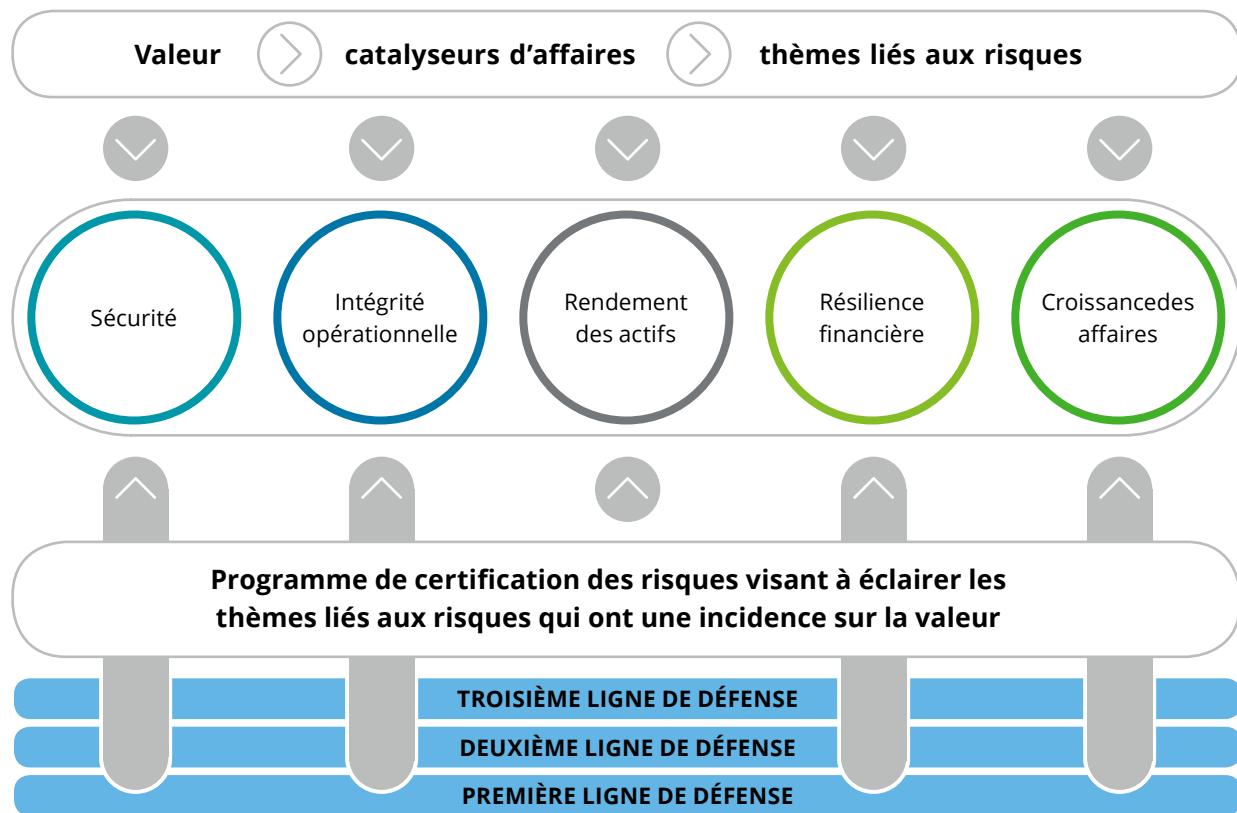
Une autre solution serait que les responsables de la deuxième ligne de défense établissent des normes et agissent à titre de conseillers d'affaires, la troisième ligne ayant l'entièr responsabilité de l'ensemble des activités de certification. La façon dont les activités de certification des risques sont déployées aura une incidence considérable sur l'efficacité de la certification et son incidence sur l'organisation.

Cela nécessite que l'on revoie le plan de certification en fonction des principes dictés par les catalyseurs d'affaires, en visant à centrer chaque unité pertinente des lignes de défense sur les principaux risques qui relèvent de sa compétence. Les lignes de défense ainsi revues, et les activités de certification organisées en conséquence, le réalignement des rapports de certification sur les risques qui importent le plus pour les parties prenantes suivra systématiquement.

Les fonctions de certification de chacune des trois lignes de défense doivent se concentrer sur les objectifs de la certification, qui consistent à rendre compte de l'efficacité de la gestion des risques dans les domaines qui importent le plus, comme la sécurité, l'intégrité opérationnelle, le rendement des actifs, etc. (figure 4). Du même coup, les activités et les rapports de certification devraient devenir moins isolés et redondants puisque les activités sont consolidées, utilisées, éliminées ou améliorées au niveau de la ligne de défense qui peut les exécuter de la façon la plus efficace et efficiente.

L'organisation des trois lignes de défense ne doit pas être considérée comme un exercice universel. Par exemple, en plus de l'audit interne traditionnel, certaines organisations ont peut-être en troisième ligne un autre fournisseur de services, comme des services de certification technique, opérationnelle ou de tiers. Certaines organisations structurent la deuxième ligne pour qu'elle établisse la conception des normes et des contrôles et fournit des services-conseils en la matière, laissant à la troisième ligne le soin d'effectuer les tests des contrôles. Chaque organisation doit déterminer l'approche qui lui convient le mieux en fonction de sa taille, de sa structure, de ses ressources et de ses besoins.

**Figure 4 :** Intégration de l'information sur les risques les plus importants



## Étape 4

### **Présentation de l'information et surveillance unifiées des risques les plus grands**

Une fois que le terrain est préparé et que les ressources sont harmonisées avec les fondements de la valeur, des catalyseurs d'affaires et des thèmes liés aux risques, il s'ensuit naturellement que la présentation de l'information et la surveillance unifiées constituent la prochaine étape. Il existe deux façons de procéder distinctes et complémentaires qui rehaussent l'étendue et la profondeur des rapports de certification des risques :

**1. La présentation intégrée et coordonnée de l'information**, qui utilise les connaissances et l'information des programmes de certification individuels, permet aux parties prenantes de mieux comprendre comment les risques les plus grands sont gérés au niveau de l'entreprise. Par exemple, alors que la troisième ligne de défense peut objectivement tirer parti des perspectives et de l'information des activités de certification des première et deuxième lignes, une vue d'ensemble plus complète de la certification des risques est fournie à la haute direction et au conseil d'administration.

**2. La présentation de l'information selon des thèmes**, qui utilise les connaissances cumulatives acquises pendant une longue période pour analyser les activités de certification et les constatations selon des thèmes liés aux risques définis, assure une couverture plus étendue de la certification et fournit de l'information approfondie sur les risques globaux. De plus, si les observations sont coordonnées avec la gestion des risques d'entreprise, il s'agit d'une occasion de présenter des perspectives sur les risques interreliés que l'entreprise doit gérer.

En définitive, la présentation de l'information doit mettre l'accent sur les enjeux d'affaires importants, notamment les risques pour les objectifs et les stratégies d'affaires et pour le rendement et la valeur, autrement dit des enjeux touchant les catalyseurs d'affaires et les thèmes liés aux risques.

Il s'agit notamment de fournir des conseils et des perspectives concernant les décisions importantes qui sont envisagées et les initiatives en cours – installation de nouvelles TI, intégration après fusion ou acquisition, questions liées à la chaîne d'approvisionnement et à l'approvisionnement, rajustements de la structure du capital, etc. Est également incluse l'anticipation des risques ainsi que des rapports prospectifs sur les avancées touchant les technologies, l'économie, la concurrence, la réglementation et autres qui sont susceptibles d'avoir une incidence sur l'organisation et ses parties prenantes.

Cette méthode de présentation de l'information vise à adopter le langage des affaires. Les hauts dirigeants, le comité d'audit, les administrateurs et les gestionnaires sont appelés à y participer parce qu'elle s'intéresse à des perspectives qui influent sur leur capacité de réussir. Elle décrit un cheminement, reprend à partir du point où on en était rendu et laisse peu de questions sans réponse ou, au moins, positionne les fournisseurs de services de certification de façon à ce qu'ils puissent fournir des réponses à très court terme.

Elle crée par ailleurs une nouvelle expérience pour les fournisseurs de services de certification, de même que pour la direction et le comité d'audit. Elle prouve que les fournisseurs de services apportent leur contribution pour mener la gestion et la gouvernance des risques à des niveaux supérieurs et pour soutenir la direction et le conseil d'administration dans cette initiative. Au fil du temps, l'accumulation de connaissances et de rapports selon des thèmes cohérents informe la direction et le conseil des tendances en matière de risques qui menacent leurs catalyseurs d'affaires, et rehausse leur capacité à prendre des décisions stratégiques éclairées.





# Saisir l'instant présent

Il est possible que les raisons précises qui justifient la mise en œuvre de la certification intégrée des risques varient selon l'organisation, mais l'objectif crucial est d'obtenir la certification des plus grands risques auxquels l'entreprise fait face ainsi que des perspectives sur ces risques.

Grâce aux avantages de la certification intégrée des risques, il est possible de faire ce qui suit :



**Certifier**

au moyen de points de vue plus clairs et panoramiques des risques critiques pour l'organisation et des efforts déployés pour les gérer, en diminuant la lassitude à l'égard de la certification dans les unités d'affaires et les fonctions et, éventuellement, en réduisant le nombre de fournisseurs de services de certification.



**Conseiller**

au moyen de perspectives et de conseils réalisables sur les façons de gérer les risques, de renforcer la résilience et de créer de la valeur, en améliorant la compréhension des risques qui ont une incidence sur la stratégie d'affaires, le rendement opérationnel et l'environnement de l'entreprise.



**Prévoir**

au moyen de l'anticipation améliorée des risques et de perspectives plus approfondies sur les enjeux susceptibles d'influencer les décisions d'affaires et les initiatives, en utilisant des technologies de détection des risques et d'autres techniques prospectives pour cerner et analyser les enjeux et les risques émergents.

---

Ces avantages s'accumulent au fil du temps, mais ils commencent par la réévaluation des principes de l'organisation de la certification des risques dans le contexte des catalyseurs d'affaires sous-jacents de l'entreprise. Ils complètent par ailleurs les avantages de réduction des coûts qui accompagnent l'élimination des redondances, la simplification des rapports et l'évaluation de la certification à des niveaux que les parties prenantes souhaitent et dont elles ont besoin.

Les avantages vont de la base de l'organisation, où les risques sont gérés dans le cadre du travail quotidien des employés, jusqu'aux échelons les plus élevés, où les hauts dirigeants établissent les stratégies d'affaires, élaborent les politiques et prennent les décisions.

La certification intégrée des risques offre la visibilité des risques importants, la coordination entre les unités d'affaires et les fonctions, et une surveillance continue qui améliore non seulement la gestion et la gouvernance des risques, mais également la création de valeur et le rendement opérationnel dans des contextes d'affaires de plus en plus à risque.

# Personnes-ressources

## **Munir Patel**

**Associé, Conseils en  
gestion des risques**

Deloitte Canada

+ 1-403-267-0548

[munirpatel@deloitte.ca](mailto:munirpatel@deloitte.ca)

## **Baskaran Rajamani**

**Associé, Conseils en  
gestion des risques**

Deloitte Canada

+ 1-416-643-8457

[brajamani@deloitte.ca](mailto:brajamani@deloitte.ca)

## **Tom Rayner**

**Directeur de service,  
Conseils en gestion des risques**

Deloitte Australie

+ 61 (2) 82604703

[trayner@deloitte.com.au](mailto:trayner@deloitte.com.au)

## **Warren Rosenberg**

**Directeur de service,  
Conseils en gestion des risques**

Deloitte Canada

+1-514-393-5492

[warosenberg@deloitte.ca](mailto:warosenberg@deloitte.ca)

**www.deloitte.ca**

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit, de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques et de la fiscalité, et des services connexes, à de nombreuses entreprises du secteur privé et public. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500® par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences, le savoir et les services de renommée mondiale dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Pour en apprendre davantage sur la façon dont les quelque 264 000 professionnels de Deloitte, dont 9 400 au Canada, ont une influence marquante, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#) [Twitter](#) ou [Facebook](#).

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir [www.deloitte.com/ca/apropos](http://www.deloitte.com/ca/apropos).