

LA GESTION DU RISQUE  
D'ENTREPRISE



Devriez-vous  
instaurer la  
gestion du risque  
d'entreprise?

LA GESTION TRADITIONNELLE du risque porte principalement sur l'évaluation des risques opérationnels et la formulation de stratégies visant à gérer et à atténuer ces risques. La gestion du risque d'entreprise (GRE) améliore cette méthode traditionnelle en permettant d'avoir une vue d'ensemble des risques à l'échelle de l'entreprise, de réduire les risques négatifs et de tirer parti des possibilités de croissance. Elle vise à intégrer la culture du risque à tous les échelons de l'organisation, l'objectif étant d'accroître la valeur à long terme de l'entreprise.


## La présente publication a pour objet de présenter, sous forme de dix questions et réponses, des renseignements de base sur le nouveau domaine de la gestion du risque d'entreprise à l'intention des membres du conseil d'administration et de la haute direction des sociétés.

En règle générale, c'est le conseil d'administration qui lance le processus de GRE, lequel nécessite la participation des employés à tous les niveaux de l'entreprise. La GRE a pour but de cerner et de gérer tous les risques éventuels à l'échelle de l'entreprise et, lorsque les risques sont réels, de minimiser leurs répercussions sur l'entreprise.

« En termes simples », indique André Choquet, président de la Commission des applications en gestion du risque d'entreprise de l'Institut canadien des actuaires, « la GRE consiste à recueillir de l'information et à la structurer, de façon à pouvoir prendre des décisions éclairées qui permettront d'accroître la valeur à long terme de l'entreprise. Auparavant, la gestion du risque consistait, dans bien des cas, à respecter la réglementation

(Sarbanes-Oxley, Bâle II) ou à assurer le transfert des risques (risque d'incendie ou autres). Quoique très importante, la conformité à la réglementation n'a pu empêcher les pertes causées par de récentes crises telles que la titrisation des prêts hypothécaires à risque élevé (« subprime »). De nombreuses personnes estiment que ces échecs sont dus, en partie, à l'absence de communication entre les divers secteurs d'activité. C'est pourquoi, pour être efficace, un chef de la gestion des risques (CGR) doit constituer un allié clé du président-

directeur général et du conseil d'administration – plutôt qu'un cadre chargé de la conformité – qui comprend bien les grands risques stratégiques découlant des diverses unités organisationnelles et facilite la prise de décisions claires, depuis le conseil d'administration jusqu'aux divers secteurs d'activité. »

Devriez-vous instaurer la GRE? Selon nos recherches, et compte tenu du fait que les agences de notation du crédit prennent désormais en compte les processus de GRE aux fins de la détermination des cotes de solvabilité des entreprises de tous les secteurs (financier ou autre), nous estimons qu'il vaut vraiment la peine que vous vérifiez le bien-fondé d'instaurer la GRE dans votre entreprise. Le présent document en constitue un point de départ. 


## 1. Quelle est la définition de la GRE?

LA CASUALTY ACTUARIAL SOCIETY définit la GRE comme étant [traduction] : « [...] la discipline par laquelle une organisation de quelque secteur que ce soit évalue, contrôle, exploite, finance et surveille les risques de toute provenance afin d'accroître sa valeur à court et à long terme pour les parties prenantes. »

La GRE a pour principal objectif de gérer et d'atténuer les risques et de tirer parti des possibilités à l'échelle de l'entreprise.

Le capital économique est en voie de devenir l'une des principales mesures du risque dans le secteur financier et il est au cœur de la GRE. Il constitue une mesure du capital de risque, de la perte inattendue découlant de certains des pires scénarios. De façon plus technique, il est souvent défini comme étant l'excédent suffisant pouvant couvrir les pertes éventuelles au cours d'une période prédéterminée, selon un niveau de confiance ou une probabilité donnée. Il constitue une mesure intéressante des risques financiers, opérationnels ou stratégiques à l'échelle de l'entreprise, et il peut servir à affecter les capitaux aux diverses unités orga-

nisationnelles et à prendre en compte le capital dans la tarification des produits et services.

Par ailleurs, plusieurs organismes de réglementation se disent prêts à autoriser, au cas par cas, le dépôt de rapports sur le capital réglementaire lorsque celui-ci est calculé à l'aide de modèles semblables à ceux utilisés aux fins du calcul du capital économique, mais qui prévoient de plus grandes marges de prudence. 

### Liens :


- Section mixte sur la gestion des risques, Society of Actuaries. *Enterprise Risk Management Specialty Guide*, mai 2006.  
<http://www.soa.org/library/professional-actuarial-specialty-guides/enterprise-risk-management/2005/august/spg0605erm.pdf>
- Institut canadien des actuaires. « Gestion du risque d'entreprise », *Au-delà du risque* (printemps-été 2007), p. 20.  
[http://www.actuares.ca/members/publications/2007/207035\\_f.pdf](http://www.actuares.ca/members/publications/2007/207035_f.pdf)

## 2. En règle générale, que comporte un cadre de GRE?

LE CADRE DE GRE consiste en une structure complète et intégrée qui prend en compte tous les processus de l'entité lui permettant de cerner, d'évaluer et de gérer les risques à l'échelle de l'entreprise.

Un cadre de GRE comporte généralement ce qui suit :

- l'identification des risques auxquels l'entreprise fait face;
- la définition des risques et les critères de mesure qui seront utilisés de manière constante à l'échelle de l'entreprise;
- la détermination de la propension et de la tolérance au risque de l'entreprise;
- l'évaluation globale des risques (y compris une évaluation des concentrations de risques et des avantages de la diversification);

- la détermination du capital économique;
- le recensement et la mise en œuvre des outils de contrôle et de production de rapports;
- la surveillance des risques et la production périodique de rapports à l'intention des parties intéressées;
- l'établissement des priorités et les décisions visant à accroître la valeur de l'entreprise. 

### Lien :

- Gouvernement de la Colombie-Britannique. *Enterprise Risk Management (ERM) Guideline* [http://www.fin.gov.bc.ca/pt/rmb/ref/RMB\\_ERM\\_Guideline.pdf](http://www.fin.gov.bc.ca/pt/rmb/ref/RMB_ERM_Guideline.pdf)

## 3. Quels sont les divers types de risque et quel est le traitement que leur réserve la GRE?


LE TERME « RISQUE » revêt habituellement une connotation négative; toutefois, la prise de risques calculés peut créer des possibilités favorables. La bonne gestion des risques s'effectue de façon proactive plutôt que réactive et fait appel à une méthode de gestion systématique. Toutes les organisations prennent implicitement ou explicitement des risques lorsqu'elles prennent une décision, quelle qu'elle soit; en effet, l'absence de décision comporte un risque implicite, alors que la prise d'une décision constitue une prise de risque explicite.

La GRE est un processus cohérent et bien défini qui fait intervenir toutes les unités de l'organisation. Elle porte sur les risques et les événements appartenant aux grandes catégories suivantes :

- **Risques financiers** : Risques de crédit, risques de liquidité, risques d'assurance et risques liés aux taux d'intérêt, aux cours des actions, aux prix des produits de base et aux taux de change.
- **Risques stratégiques** : Risque qu'entraîne le choix de stratégies qui ne produisent pas le meilleur rendement selon le degré de risque assumé, risque découlant d'une mauvaise exécution des stratégies.
- **Risques opérationnels** : Risques d'échec en raison des processus inadéquats (p. ex. l'interruption d'activités), des systèmes (p. ex. les technologies) ou du personnel (p. ex. la fraude, les accidents).
- **Risques juridiques et réglementaires** : Risque de non respect des exigences réglementaires, des

modifications relatives au cadre juridique, du code d'éthique ou de conduite.

- **Risques d'atteinte à la réputation** : Actions ou événements susceptibles de nuire à la réputation ou à la valeur de l'entreprise aux yeux de tiers, ou de l'améliorer.
- **Autres risques** : Risques découlant de l'exploitation normale de l'entreprise (le risque d'incendie, par exemple) qui sont généralement assurables et qui n'entrent pas dans les catégories susmentionnées.

La GRE permet d'établir une correspondance entre les risques encourus et les objectifs de rendement ainsi que la propension au risque de l'entreprise. Elle permet de se forger une vue d'ensemble de ces risques et constitue un cadre efficace à l'appui de la prise de décisions en matière d'acceptation, d'évitement et d'atténuation du risque. 


### Lien :

- Section mixte sur la gestion des risques, Society of Actuaries. *Enterprise Risk Management Specialty Guide*, mai 2006. <http://www.soa.org/library/professional-actuarial-specialty-guides/enterprise-risk-management/2005/august/spg0605erm.pdf>

## 4. Pourquoi la GRE intéresse-t-elle à ce point les entreprises?

IL EXISTE DE NOMBREUSES raisons pour lesquelles les entreprises trouvent la GRE si attrayante, et voici quelques-uns des facteurs à l'origine de ce vif intérêt :

- les répercussions des récentes et retentissantes faillites d'entreprise;
- la complexification des modèles de gestion et de l'environnement d'affaires;
- la mise en place d'un cadre de réglementation plus strict, plus particulièrement dans le secteur des services financiers;
- la possibilité de faire appel de meilleures techniques d'atténuation du risque;
- l'existence d'initiatives mondiales en matière de gouvernance d'entreprise et de gestion du risque;
- le fait que les premières organisations ayant fait appel à la GRE prétendent avoir réussi à faire augmenter la valeur de l'entreprise;
- le fait que les agences de notation du crédit prennent en compte les processus de GRE aux fins de la détermination des cotes de solvabilité;
- le besoin accru, chez les parties prenantes, de bien comprendre les risques auxquels l'organisation fait face;
- la croissance d'un marché secondaire pour ce qui est du transfert des risques.

Auparavant, la gestion du risque était toujours assurée en vase clos, et l'objectif premier consistait à satisfaire aux exigences réglementaires et à se conformer aux règles applicables. Chacun des risques faisait l'objet d'un contrôle par une unité organisationnelle distincte qui en était responsable, et il était géré d'une manière incohérente et indépendante. Aujourd'hui, les entreprises tiennent compte de l'interdépendance des risques et sont conscientes que la mesure et la gestion des risques doivent traverser les structures traditionnelles d'entreprise. Les entreprises avant-gardistes utilisent des méthodes et des outils, à l'intérieur du cadre de GRE, leur permettant de tirer le meilleur parti de leurs ressources en agrégeant et en gérant les risques à l'échelle de toute l'entreprise. 

### Liens :

- Institut canadien des actuaires. « Gestion du risque d'entreprise », *Au-delà du risque* (printemps-été 2007), p. 20.  
[http://www.actuares.ca/members/publications/2007/207035\\_f.pdf](http://www.actuares.ca/members/publications/2007/207035_f.pdf)
- Halpert, Aaron. *ERM Essentials for Decision Makers*, mars 2007, Symposium sur la GRE.  
[http://www.erm-symposium.org/2007/pdf/handouts/WS/WS3\\_halpert.pdf](http://www.erm-symposium.org/2007/pdf/handouts/WS/WS3_halpert.pdf)

## 5. Pourquoi les actuaires participent-ils à la GRE?

LES ACTUAIRES SCRUTENT l'avenir complexe en examinant les risques et les possibilités d'une façon unique en son genre. Renommés pour leur façon d'aborder les problèmes de manière globale, ils favorisent la prise de décisions sûres et réfléchies en matière de gestion du risque.


Les actuaires sont des spécialistes compétents en matière de gestion du risque. Ils suivent une formation rigoureuse en matière d'estimation de l'incertitude, et le processus d'accréditation des actuaires prévoit des études approfondies dans les domaines de la finance, de la statistique, des mathématiques, de la modélisation des risques, de l'économie et de l'administration des affaires. Les actuaires qui possèdent le titre de Chartered Enterprise Risk Analyst (CERA) ont toutes les compétences voulues pour fournir des services de conseil aux entreprises qui en sont à l'étape de la mise en œuvre de la GRE ou qui ont besoin d'un soutien continu en la matière.

Les actuaires participent depuis longtemps à l'évaluation appropriée de flux monétaires qui sont fonction d'éventualités, qu'il s'agisse des paiements au titre de régimes sociaux (comme le RPC/RRQ, les régimes

d'indemnisation des accidentés du travail, Medicare), des paiements découlant des régimes d'avantages sociaux d'employeurs ou des garanties que versent les sociétés d'assurances. Tous les régimes de retraite à prestations déterminées agréés au Canada doivent faire l'objet d'une évaluation par un actuaire qualifié. Les sociétés d'assurances doivent retenir les services d'un actuaire désigné chargé d'attester qu'elles disposent d'un actif supérieur ou égal au passif.

Forts de leur savoir-faire technique et de leurs compétences en matière de prévision, les actuaires ont élaboré des modèles mathématiques avancés qui leur permettent de mesurer les risques auxquels sont confrontés les promoteurs de systèmes financiers. Les actuaires qui travaillent auprès de sociétés d'assurances canadiennes veillent à la solvabilité de l'entreprise et participent au calcul du capital économique. Il convient de noter que la plupart des grandes sociétés d'assurances canadiennes ont désigné un actuaire comme chef de la gestion des risques.

Dans la foulée de la « tempête parfaite » de 2001, de nombreux risques inhérents aux régimes de retraite

d'employeurs à prestations déterminées ont été mis au jour. Certains promoteurs de régimes de retraite ont réagi de manière précipitée en réduisant les prestations futures, en liquidant leurs régimes ou en les transformant en régimes à cotisations déterminées. Dorénavant, les actuaire participent à l'identification, à la quantification et à la gestion des risques liés aux régimes de retraite et d'avantages sociaux à l'échelle de l'entreprise. 

## Liens :

- Society of Actuaries. *ERM Fact Sheet*. <http://www.ceranalyst.org/erm-facts-overview.asp>
- Society of Actuaries. *Risk Management Has a New Face: Chartered Enterprise Risk Analyst*. <http://www.ceranalyst.org/>

## 6. Pourquoi les agences de notation du crédit ont-elles commencé à mesurer l'efficacité de la mise en œuvre de la GRE dans les entreprises?

LES AGENCES DE NOTATION du crédit ont déterminé que les compétences des entreprises en matière de GRE constituaient un indicateur clé de leur niveau de solvabilité et de la qualité de leur gestion, que l'entreprise soit ou non une société financière.

Depuis 2004, Moody's procède de manière sélective à des évaluations de la gestion du risque (EGR). À l'aide de son cadre d'EGR, qui porte sur la gouvernance, la gestion du risque, l'analyse et la quantification des risques, l'infrastructure de gestion du risque et l'information en la matière, Moody's est d'avis qu'elle peut évaluer la GRE à l'échelle de tous les secteurs, bien qu'elle ait pris pour cible les grandes sociétés qui encourrent de façon significative des risques financiers et des risques liés aux matières premières.


Au début de 2008, A.M. Best a adopté, à l'égard des assureurs, de nouveaux critères en matière de GRE, et elle s'attend à ce que les grandes institutions instaurent la GRE et fassent preuve du recours à la modélisation du capital économique aux fins de la prise de décision. Les cotes qu'elle attribuera seront étroitement liées à son évaluation de la qualité des pratiques de GRE des entreprises et de leur instabilité.

**En 2005, Standard & Poor's a elle aussi adopté un cadre de GRE qui s'inscrit dans son processus de notation des sociétés financières.**

C'est au cours du troisième trimestre de 2008 qu'elle devrait commencer à noter le cadre de GRE des sociétés non financières. En ce qui concerne ces dernières (c'est-à-dire les sociétés qui n'exercent pas d'activités de négociation), S & P insiste sur quatre éléments clés : 1) la gestion des risques stratégiques; 2) la culture du risque et la gouvernance; 3) le contrôle des risques; 4) l'état de préparation face aux risques émergents. D'entrée de jeu, S & P ne s'intéressera qu'à



la gestion des risques stratégiques et à la culture du risque, afin d'évaluer et de comparer les compétences et la performance des sociétés non financières en matière de GRE. L'on s'attend à ce que l'analyse de la GRE ne vienne pas modifier les cotes de solvabilité actuelles; son utilité croîtra progressivement jusqu'à ce que les entreprises de différents secteurs puissent être évaluées l'une par rapport à l'autre. Qu'il suffise de dire qu'à long terme, une meilleure performance au titre de la GRE entraînera une meilleure cote de solvabilité et, par voie de conséquence, un coût moindre du capital.

Par ailleurs, les agences de notation du crédit demandent aux promoteurs de régimes de retraite d'examiner les risques liés aux régimes à prestations déterminées et aux régimes d'avantages sociaux, et elles tiennent compte de ces risques aux fins de l'évaluation de la GRE. 

## Liens :

- *Embedding ERM in the DNA of an insurer*, Symposium de 2007 sur la GRE, séance simultanée no 4. [http://www.ermssymposium.org/2007/pdf/handouts/CI/CI4\\_combo.pdf](http://www.ermssymposium.org/2007/pdf/handouts/CI/CI4_combo.pdf)
- Puccia, Mark. *The Role of ERM in Ratings*, Symposium de 2007 sur la GRE. [http://www.ermssymposium.org/2007/pdf/handouts/General%20Sessions/G3\\_combo.pdf](http://www.ermssymposium.org/2007/pdf/handouts/General%20Sessions/G3_combo.pdf)


## 7. Je crois savoir que la GRE est utilisée par les entreprises du secteur des services financiers, mais peut-elle être instaurée dans d'autres secteurs, voire au sein du gouvernement?

DEPUIS QUE LES AGENCES de notation du crédit mesurent la qualité de la gestion et le niveau de solvabilité des entreprises par le biais de l'évaluation de la mise en œuvre de la GRE, de plus en plus de sociétés non financières adoptent la GRE. Les organisations qui ont le mieux réussi en matière de GRE sont celles qui ont créé un nouveau poste de cadre de direction, à savoir le poste de chef de la gestion des risques ou CGR.

Le Forum Économique Mondial, dont le siège est à Genève, recommande dans un rapport la mise en place d'un « Country Risk Officer », sorte de fonctionnaire national chargé de surveiller le portefeuille de risques du pays en assurant l'évaluation, la gestion et le transfert des risques, en établissant les priorités en la matière à l'échelle nationale et en incitant son gouvernement à ne plus réagir face aux risques mondiaux, mais plutôt à les contrôler et à les atténuer.

Selon John Fraser, CGR chez Hydro One, en Ontario : « En 2000, Hydro One a émis des titres de créance totalisant 1 milliard de dollars. Il s'agissait de la première émission de cette nouvelle entreprise depuis la scission d'Hydro Ontario. Selon de récentes discussions avec des analystes principaux de chez Moody's, la GRE a été – et elle continue de l'être – un facteur important dans le processus de notation de l'entreprise. Celle-ci se serait vu attribuer une cote plus élevée pour cette première émission (AA, de la part de S & P, et A+, de Moody's) qu'il n'était prévu à l'origine, et l'émission a été sursouscrite à hauteur de près de 50 %. Afin de chiffrer les éventuelles économies en matière de rendement, considérons le fait que, depuis 2000, l'écart de

rendement moyen à long terme entre la cote AA et la cote A représente, en moyenne, 20 points de base. Et si, selon des estimations prudentes, nous considérons que la GRE a permis à cette entreprise de réduire ses coûts d'emprunt de, disons, 10 points de base, cela se traduit par des économies annuelles en frais d'intérêts de 1 million de dollars sur la nouvelle émission de 1 milliard de dollars. »

Dans un article publié dans *Rough Notes*, magazine américain destiné aux courtiers d'assurances IARD, Michael J. Moody indique [traduction] : « Bien que les entreprises américaines n'aient pas encore pleinement apprécié les avantages qu'offre la GRE, les investisseurs n'ont pas tardé à saisir le concept. Nombre d'entre eux considèrent la mise en œuvre de la GRE comme étant "l'un des indicateurs d'une saine gestion." » 

### Liens :

- Forum Économique Mondial. *Global Risks 2007 – A Global Risk Network Report*, janvier 2007. [http://www.weforum.org/pdf/CSI/Global\\_Risks\\_2007.pdf](http://www.weforum.org/pdf/CSI/Global_Risks_2007.pdf)
- Moody, Michael J. « ERM: Slow movement or no movement? Companies need to move apace to set up ERM programs to reassure investors and raters », *Rough Notes*, mai 2005. <http://www.roughnotes.com/rnmagazine/05cdindex05.htm>
- Morgan Stanley. « The Rise and Evolution of the Chief Risk Officer: Enterprise Risk Management at Hydro One », *Journal of Applied Corporate Finance*, été 2005. <http://www.actuaries.ca/members/publications/2008/173simkins.pdf>

## 8. D'où vient cet engouement pour la GRE?

LES BANQUES ONT ÉTÉ les premières à avoir recours à la GRE, afin de faire face aux risques liés aux mauvaises créances. Plus récemment, ce sont des sociétés d'assurances, des fonds spéculatifs externes (« hedge funds ») et des sociétés non financières qui ont adopté la GRE afin de gérer les risques qu'ils encourent. Une étude réalisée par le cabinet conseil Towers Perrin auprès de 75 grandes sociétés américaines cotées en bourse (sociétés financières et non financières) a permis de recenser les facteurs à l'origine de l'engouement accru pour la GRE : questions de gouvernance d'entreprise (55 %) ; catastrophes naturelles et pandémies


(55 %) ; augmentation du risque de responsabilité (48 %) ; risque lié aux infrastructures matérielles (37 %) ; réglementation gouvernementale (37 %) ; pressions de la concurrence (37 %) ; demandes des consommateurs (26 %) ; changements de règles comptables (25 %) ; commerce extérieur/investissements à l'étranger (25 %).

Les exigences réglementaires imposées au secteur des services financiers, telles que Bâle II dans le cas des banques et Solvabilité II pour ce qui est des assureurs, ont elles aussi contribué à l'essor de la GRE. Elles visent à réduire le risque pour les investisseurs et les titulaires de polices, à procurer aux organismes de régumenta-

tion des signaux d'alarme afin qu'ils puissent intervenir lorsque le niveau de capital tombe en deçà du seuil minimal obligatoire, et de promouvoir la confiance dans la stabilité financière du secteur.

La gestion du risque ne constitue qu'une partie de la solution. L'autre réside dans la gestion des possibilités. Certains secteurs, comme celui des services financiers, assument généralement des risques dans le cadre de leurs activités normales et sont récompensés lorsqu'ils les gèrent de façon efficace. Ces secteurs ont été les premiers à développer la GRE, et, aujourd'hui, leur expérience et leur réussite suscitent l'intérêt d'entreprises d'autres secteurs.

Les actionnaires, les investisseurs et les organismes de réglementation cherchent de plus en plus à obtenir l'assurance que les entreprises contrôlent les risques

de façon efficace et efficiente. Ces groupes influents considèrent la GRE comme une méthode efficace pour ce qui est de gérer tous types de risque à l'échelle de l'entreprise, qu'ils soient financiers ou non. 

## Liens :

- Towers Perrin. *A Changing Risk Landscape: A Study of Corporate ERM in the U.S.*  
[http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc?webc=HRS/USA/2006/200611/ERM\\_Corporate\\_Survey\\_110106.pdf](http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc?webc=HRS/USA/2006/200611/ERM_Corporate_Survey_110106.pdf)
- Institut canadien des actuaires. « Répercussions de l'établissement de normes internationales », *Au-delà du risque*, (automne-hiver 2007), p. 22.  
<http://www.actuaries.ca/members/publications/2007/207084f.pdf>


## 9. Pourquoi la GRE revêt-elle autant d'importance pour la direction et les membres du conseil d'administration?



LA PRINCIPALE TÂCHE de la direction consiste à élaborer un plan d'activités portant sur les plans stratégiques, l'affectation et la gestion des ressources, la maximisation du rendement pour les actionnaires et le maintien de l'image de marque de l'entreprise. Le conseil d'administration doit veiller à ce que les plans d'activités prennent en compte les risques stratégiques qui ont été identifiés, et à ce que ces plans et les objectifs stratégiques soient menés à bien en tenant compte de la propension au risque prescrite.

La GRE peut jouer un rôle important pour ce qui est d'instaurer une culture du risque qui sera acceptée à tous les échelons de l'entreprise et de fournir un cadre complet permettant d'identifier l'ensemble des risques dans le plan d'activités.

Le conseil d'administration est chargé de protéger les biens des actionnaires et des parties prenantes et d'obtenir pour eux le meilleur rendement, suivant un

degré acceptable de propension au risque. C'est pourquoi il importe que le conseil d'administration comprenne bien les risques auxquels fait face l'entreprise et établisse le degré de propension au risque. À cette fin, il doit identifier clairement les risques acceptables et ceux qui ne le sont pas. Il doit en outre indiquer les moyens de répondre à ces risques. La GRE offre le cadre complet voulu pour prendre rapidement des décisions pertinentes, ce qui entraînera, en bout de ligne, une augmentation de la valeur pour les actionnaires et les parties prenantes. 

## Liens :

- Brooks, Doug. « Integrating ERM with Strategic Planning », *The Actuary Magazine*, (août-septembre 2007).  
<http://www.soa.org/library/newsletters/the-actuary-magazine/2007/august/int2007aug.aspx>
- COSO. *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*, 2004, résumé.  
[http://www.coso.org/Publications/ERM/COSO\\_ERM\\_ExecutiveSummary.pdf](http://www.coso.org/Publications/ERM/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf)

## 10. Combien de temps faut-il pour mettre en œuvre la GRE?

LA MISE EN ŒUVRE de la GRE est un projet à moyen ou à long terme qui requiert un horizon de planification s'échelonnant sur plusieurs années. Il importe de se rendre compte que la GRE est un processus continu qu'il faut réévaluer périodiquement. La rapidité de la mise en œuvre de la GRE dépend largement de la culture de risque et de la structure de l'entreprise en question. Les organisations qui ont réussi à instaurer une culture du risque à tous les échelons de l'entreprise ont été en mesure de raccourcir la période de mise en œuvre. Toutefois, celles ayant une structure organisa-

tionnelle et hiérarchique complexe ont tendance à y consacrer plus de temps. 

### Lien :

- Towers Perrin. *A Changing Risk Landscape: A Study of Corporate ERM in the U.S.*  
[http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc?wbc=HRS/USA/2006/200611/ERM\\_Corporate\\_Survey\\_110106.pdf](http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc?wbc=HRS/USA/2006/200611/ERM_Corporate_Survey_110106.pdf)

## Par où commencer?

AU CANADA, LA PLUPART des sociétés financières ont amorcé, à divers degrés, la mise en œuvre de la GRE. Celle-ci est considérée comme une nouvelle pratique exemplaire pour tout type d'entreprise, et la vôtre devrait en envisager la mise en œuvre.

À première vue, le processus de mise en œuvre peut sembler redoutable, mais, dès que le conseil d'administration confirmera son engagement, vous pourrez commencer à former les groupes de spécialistes internes et à définir les mandats, si bien que le processus de mise en œuvre de la GRE progressera assez rapidement. Si vous avez besoin d'aide supplémentaire, de nombreux cabinets, composés notamment d'actuares, pourront vous donner des conseils.

Pour de plus amples renseignements au sujet de la GRE, vous pouvez consulter l'Internet, qui constitue une excellente source d'information. Vous y trouverez des renseignements de base, des articles, allocutions, exposés techniques, webémissions et listes de ressources provenant de partout dans le monde. Comme point de départ, nous vous recommandons de consulter le site de la Section mixte sur la gestion des risques que parrainent l'Institut canadien des actuaires, la Casualty Actuarial Society et la Society of Actuaries, à l'adresse :

- <http://www.soa.org/professional-interests/joint-risk-management/joint-risk-management-detail.aspx>

## Commission des applications en gestion du risque d'entreprise de l'Institut canadien des actuaires

André Choquet, président  
Doug Brooks  
Ian Gibb  
Minaz Lalani  
Jean-Yves Rioux

Sean Russell  
Ishmael Sharara  
Mariève Tétreault  
Michael White

L'Institut canadien des actuaires (ICA) est l'organisme national de la profession actuarielle au Canada. Dirigé par ses membres, l'Institut est voué au service de la population en veillant à ce que les services et les conseils actuariels fournis par la profession soient de la plus haute qualité. En fait, l'Institut fait passer l'intérêt du public avant les besoins de la profession et de ses membres.

Les actuaires font appel à leurs connaissances spécialisées en mathématiques financières, en statistique et en théorie des risques afin de résoudre les problèmes auxquels font face les régimes de retraite, les organismes de réglementation, les sociétés d'assurance-vie et d'assurances IARD, les programmes sociaux et les particuliers.