

# OPTIMISER L'APPORT DES COMPTABLES À LA GESTION DES RISQUES D'ENTREPRISE



GRE

Le Comité des professionnels comptables en entreprise (PAIB) de l'International Federation of Accountants (IFAC) soutient l'IFAC, ses organisations membres et les professionnels comptables du monde entier qui travaillent dans les secteurs du commerce, de l'industrie, des services financiers, de l'éducation, ainsi que dans le secteur public et les organismes sans but lucratif. Il sensibilise le public à la valeur du travail des professionnels comptables dans les entreprises et le secteur public en mettant l'accent sur les domaines qui sont importants pour bâtir une profession tournée vers l'avenir.

**Stuart Chaplin**, vice-président, Finances, Gestion des risques, à Shell Trading & Supply a mené les discussions récentes du comité PAIB sur la gestion des risques et a contribué à la rédaction du présent rapport.

D'autres documents sur la gestion des risques, émanant des membres de l'IFAC et d'autres sources, sont disponibles sur le portail [Global Knowledge Gateway](#) de l'IFAC. Les publications de l'IFAC sont protégées par droit d'auteur.

## VUE D'ENSEMBLE

La gestion des risques d'entreprise (GRE) doit faire partie du mode de pensée et d'action des professionnels comptables. Le présent rapport porte sur la contribution que peuvent apporter les professionnels comptables à une GRE efficace dans leur rôle de chefs des finances et au sein de la fonction Finances. Pour ajouter de la valeur, les comptables doivent être vus comme des experts en risques, ouverts sur l'extérieur et capables de fournir des informations précieuses grâce auxquelles la gestion des risques aidera les organisations à faire face aux incertitudes et à atteindre leurs objectifs.

Les organismes professionnels comptables ont l'opportunité de faire plus pour que les comptables accroissent leur contribution à la GRE. Il importe en effet que les comptables œuvrant en entreprise, dans la fonction Finances et dans d'autres rôles, étendent leurs compétences en gestion des risques au-delà des risques liés à l'information financière et à la conformité.

Réussir en affaires signifie prendre des risques et saisir des opportunités. Le rôle principal du comptable dans la gestion des risques d'entreprise n'est pas seulement d'atténuer les risques, mais aussi de promouvoir une gestion efficace des risques et des opportunités favorisant la création et la préservation de la valeur. Pour ce faire, il faut mettre l'accent sur les avantages d'une prise de risques intelligente, en plus d'atténuer et de contrôler les risques. La GRE suppose la préparation d'informations et d'analyses susceptibles d'indiquer s'il y aura succès ou échec et d'éclairer les décideurs à l'heure des choix.

En vue d'aider les membres de l'IFAC à promouvoir l'importance du rôle du professionnel comptable dans la GRE, le présent rapport comprend des recommandations visant à ce que les chefs des finances et les fonctions Finances accroissent leur contribution à la GRE et veillent à ce qu'elle soit implantée au sein de chaque organisation, et que la GRE fasse partie intégrante de l'ensemble des compétences des professionnels comptables.

La nécessité d'une GRE efficace n'a jamais été aussi grande, car les risques découlant des modèles d'affaires et des activités des organisations sont complexes et interreliés. Le contexte géopolitique et macroéconomique, la transformation numérique des divers secteurs d'activité, la cybersécurité et les changements climatiques sont notamment des sources importantes d'incertitude. La réalité est que la gestion des risques est lacunaire dans un grand nombre d'organisations, où l'approche réactive est la norme. La gestion des risques demeure le plus souvent une activité cloisonnée, exercée en silos, au lieu d'être vue comme une compétence fondamentale et un atout stratégique. Les processus de gestion des risques sont donc inefficaces et inefficients, et ne sont pas considérés comme des sources de valeur ajoutée pour prendre des décisions et gérer l'incertitude.

# TABLE DES MATIÈRES



**05**  
**Le défi de la gestion des risques pour la profession**

**07**  
**De l'atténuation des risques à la gestion de l'incertitude**

**10**  
**Rôle du chef des finances et de la fonction Finances dans la gestion des risques**

**13**  
**Recommandations pour le chef des finances et la fonction Finances**

**17**  
**Recommandations sur les compétences des professionnels comptables**

**20**  
**Rôle à jouer par les organismes professionnels comptables**

**21**  
**Autres lectures et ressources utiles**

# Le défi de la gestion des risques pour la profession

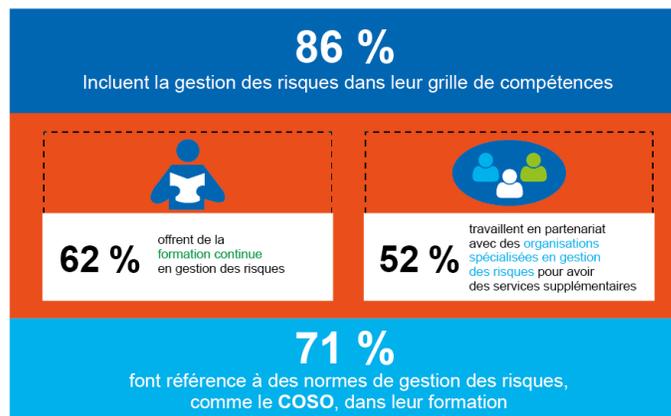
Les membres du Comité des professionnels comptables en entreprise (PAIB) de l'IFAC estiment que les professionnels de la gestion financière et de la comptabilité au sein de la fonction Finances omettent trop souvent de promouvoir adéquatement, dans leurs organisations, les processus et les résultats de la GRE.

Cette opinion est renforcée par un sondage mené en 2017 auprès des [organisations membres de l'IFAC](#) sur la gestion des risques, dont voici certaines conclusions :

- Il existe un écart entre les connaissances et les compétences en gestion des risques qui sont nécessaires aux professionnels comptables en entreprise et les compétences qu'ils acquièrent lors de leur formation professionnelle initiale.
- Même si la gestion des risques est incluse dans la grille de compétences de la plupart des organismes professionnels comptables, la GRE n'y est pas toujours considérée comme une compétence fondamentale.

## Sondage mené auprès de 21 organismes membres de l'IFAC

LA GESTION DES RISQUES DANS LES ENTREPRISES :  
UN ÉLÉMENT FONDAMENTAL DE  
LA FORMATION PROFESSIONNELLE EN COMPTABILITÉ?



### PORTE OUVERTE



Les comptables en entreprise participent de plus en plus à la gestion des risques

### DÉFI À RELEVER



Les organismes professionnels comptables ne traitent pas tous la gestion des risques de façon stratégique dans la formation

*Le message général est clair : il est important de mieux intégrer la gestion des risques à la formation professionnelle et d'améliorer la pertinence et la qualité du perfectionnement professionnel continu.*

Ce sondage a été suivi de plusieurs ateliers interactifs menés par des membres de l'IFAC pour connaître les motivations et les idées des jeunes professionnels comptables sur la gestion des risques. Ces ateliers ont contribué à l'essor d'une nouvelle perspective sur le rôle du professionnel comptable dans la gestion des risques, aujourd'hui et demain.

Dans les ateliers organisés par l'Association of Chartered Certified Accountants, l'Association of International Certified Professional Accountants et l'Institute of Chartered Accountants of Zimbabwe, les participants ont rapporté que la gestion des risques était une facette attrayante du rôle du professionnel comptable, et qu'il existe une forte motivation à acquérir les compétences et l'expérience permettant d'être efficace en GRE. Ces ateliers ont permis de définir les besoins suivants :

- Intégrer les risques dans la formation de base en comptabilité et dans le perfectionnement professionnel continu (PPC); les professionnels comptables devraient aussi continuer à s'informer sur la gestion des risques et les risques émergents tout au long de leur carrière.
- Agir de façon innovatrice pour offrir cette formation à des professionnels très occupés.
- Insister sur l'importance des compétences interpersonnelles afin que les professionnels des finances aient la confiance nécessaire pour appliquer la GRE dans toute l'organisation.
- Obtenir un mandat plus vaste de gestion des risques de la part de la direction des organisations et assurer une meilleure sensibilisation à la contribution potentielle de la fonction Finances à la GRE.

# GRE

---

# De l'atténuation des risques à la gestion de l'incertitude

Pour être des partenaires et des contributeurs efficaces dans leurs organisations, les comptables doivent comprendre les principes de la gestion des risques et la manière dont on peut les mettre en œuvre pour gérer les opportunités et les menaces dans le cadre du cycle existant de planification et de contrôle.

Le manque de compréhension de la surveillance et de la gestion des risques empêche de gérer les risques de façon efficace. En effet, ce manque de compréhension débouche sur des interprétations et des approches qui diffèrent selon les expériences personnelles, le rôle dans l'organisation et le secteur d'activité. Par exemple, dans les services financiers ou dans la gestion du rendement financier, la mesure et l'évaluation des risques consistent surtout en un exercice quantitatif visant à éviter les pertes et les fraudes. Depuis la crise financière, cette approche est considérée comme trop étroite pour permettre la prise de décisions éclairées et pour bien gérer l'incertitude. Dans d'autres secteurs, des défis particuliers prédominent comme la santé et la sécurité, ou les risques numériques et les cyber-risques, et ce sont ces défis qui conditionnent l'approche générale de la gestion des risques.

La gestion des risques est souvent vue comme un processus visant à prévenir plutôt qu'à faciliter un événement ou une activité, par exemple la réaction à une crise. Mener les activités de gestion des risques seulement sous l'angle de l'atténuation des risques pose toutefois un problème : cela fait augmenter les coûts sans contribuer beaucoup à la résilience ou au succès

de l'organisation.

La gestion des risques devrait être au cœur de toute organisation. Pour qu'elle soit efficace, il faut réunir en un tout les différentes parties et les multiples processus de l'entité afin de comprendre, globalement, comment cette entité est exposée à l'incertitude, et comment cette dernière pourrait nuire à la réalisation des objectifs d'affaires et aux possibilités de croissance et d'innovation. Il faut s'assurer que l'organisation est sécuritaire et résiliente, sans que cela l'empêche de prospérer. Comme l'a fait remarquer l'AIRMIC, association de gestion des risques et groupe de pression basé au Royaume-Uni, dans son rapport [Roads to Revolution](#), il y a un risque à ne pas être innovateur et à ne pas saisir les opportunités, surtout celles qui sont liées à la transformation numérique et à la raréfaction des ressources.

Le sondage [McKinsey's 2017 Global Board Survey](#) indique que, particulièrement pour les entreprises n'appartenant pas au secteur financier, le risque n'est pas un sujet prioritaire aux réunions du conseil d'administration. La North Carolina State University et l'Institute of Certified Public Accountants (AICPA) des États-Unis démontrent dans le document [2018 The State of Risk Oversight: An Overview of Enterprise Risk Management Practices](#) que les pratiques de gestion des risques dans la plupart des organisations en sont encore à un état de relative immaturité. Moins de 20 % des répondants affirment que les processus de gestion des risques sont intégrés à la stratégie et aux objectifs.

Nombreux sont les comptables qui ont de l'expérience en gestion des risques et en contrôle interne en ce qui concerne les risques financiers et les risques liés à l'information financière qui, s'ils ne sont pas gérés adéquatement, peuvent miner la confiance des investisseurs envers l'entreprise. Cependant, leur travail dans ce domaine peut les mener à une mentalité d'atténuation des risques plutôt qu'à une façon de penser qui favorise les affaires et la prise de risques dans une optique de création de valeur.

Pour favoriser l'élargissement de cette mentalité étroite, des penseurs éclairés définissent le risque comme « l'effet de l'incertitude sur les objectifs » plutôt qu'en termes d'événements spécifiques. Ainsi, la gestion des risques concerne fondamentalement la prise de décisions dans un contexte d'incertitude. Elle implique de comprendre le passé, le présent et les possibilités de l'avenir. Les processus de GRE demandent l'identification, l'évaluation et le traitement de l'incertitude et des opportunités et risques associés qui pourraient avoir des répercussions sur les objectifs de l'organisation.

En fin de compte, la GRE permet au conseil d'administration et aux dirigeants de mieux comprendre la façon dont les risques colorent leur stratégie. Elle fait en sorte que tous les niveaux de l'organisation sont conscients des risques qui peuvent influencer cette stratégie et la performance, et que ces risques sont gérés de manière proactive.

Des cadres de référence qui font autorité, comme le cadre du Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Committee (COSO), [Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance](#), et la norme de l'Organisation internationale de normalisation (ISO), [ISO 31000 Management du](#)

[risque](#), proposent des approches qui aident à développer la culture, les capacités et les pratiques pour les organisations qui gèrent les risques dans une optique de création et préservation de valeur. Ces approches de gestion des risques fondées sur des principes sont tout aussi applicables aux petites organisations qu'aux grandes. Même si leur structure est généralement moins complexe et moins bureaucratique, les petites organisations peuvent tirer profit d'une approche stratégique et structurée.

Ces cadres de référence sont axés sur le défi d'élaborer un processus pratique et efficace qui aidera l'organisation à comprendre toutes les incertitudes importantes pouvant contribuer ou nuire à la réalisation de ses objectifs, aujourd'hui et dans l'avenir, et à agir en conséquence. La supervision par le conseil d'administration et la direction d'une approche des risques à l'échelle de l'entreprise permet de s'assurer que la sensibilisation aux risques et la gestion des risques sont intégrées à la culture d'entreprise, et que les risques spécifiques sont bien pris en charge par l'équipe, l'unité d'exploitation ou le secteur fonctionnel approprié. Par exemple, les risques opérationnels doivent principalement être gérés par la direction opérationnelle.

## Notions fondamentales de la GRE



La GRE n'est pas  
une fonction / un service  
de l'entreprise



Intègre les risques à  
la prise de décisions



Elle encourage un meilleur  
dialogue sur les options  
potentielles et sur la performance



S'applique aux  
organisations de toutes tailles  
et de tous types

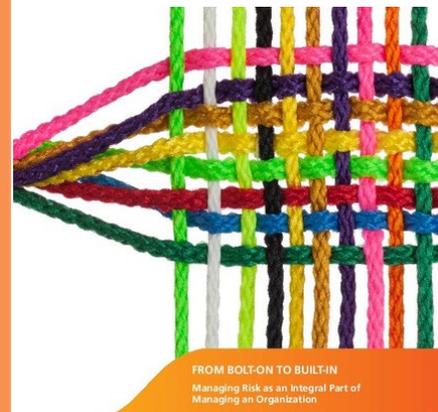


La GRE est réalisée au moyen  
de pratiques de gestion proactives  
plutôt que de registres  
de risques réactifs



Aide à aligner la mission, la vision  
et les valeurs avec la stratégie,  
l'appétit pour le risque et  
la performance

Le rapport de 2015 de l'IFAC, intitulé *Une gestion intégrée plutôt qu'autonome : Intégrer la gestion des risques à la gestion de l'organisation.* fournit un ensemble de principes permettant de s'assurer que la gestion des risques est intégrée au système de gestion global. Le but est d'aider les professionnels des finances à tirer le maximum de valeur des processus de gestion des risques.



---

# Rôle du chef des finances et de la fonction Finances dans la gestion des risques

Dans certaines organisations, le rôle exercé par le chef des finances et la fonction Finances en matière de stratégie, de performance et de gestion des risques a pris de l'importance. Cependant, ce n'est pas le cas partout. Une étude réalisée par [Chris Ittner](#), professeur de comptabilité – EY à la Wharton Business School, intitulée [The Role of Finance and Accounting in Enterprise Risk Management](#), révèle qu'un grand nombre de chefs des finances et de fonctions Finances n'encouragent pas le travail interfonctionnel sur les risques et ne favorisent pas une approche de GRE.

Il s'agit là d'une occasion manquée. En effet, en s'appuyant sur leurs forces traditionnelles, le chef des finances et la fonction Finances sont bien placés pour fournir des informations éclairantes, fondées sur les données et les activités des différents secteurs de l'organisation, et jouer ainsi un rôle essentiel de coordination.

L'incertitude et la complexité des environnements d'exploitation demandent que le rôle de gestion des risques du chef des finances et de la fonction Finances prenne de l'importance dans les secteurs privé et public et ne soit pas cantonné à la gestion des risques dans des domaines spécifiques tels que la gestion des risques financiers.

Pour soutenir efficacement leur organisation, le chef des finances et la fonction Finances doivent envisager les opportunités et les risques de création et de préservation de la valeur dans une optique plus stratégique.

Pour mieux affronter l'incertitude, les conseils d'administration et les équipes de direction veulent plus que jamais recevoir de l'information complète, connectée et éclairante, avoir une meilleure compréhension des opportunités et des risques, et être mieux informés sur le marché et la concurrence.

En plus d'aider à atténuer les risques spécifiques, une GRE efficace permet de découvrir des opportunités sous-jacentes résultant de l'incertitude, et aide à mettre en lumière les changements et les investissements nécessaires pour les exploiter.

Le chef ou le directeur des finances a toujours participé à plusieurs aspects de la gestion des risques, y compris :

- la bonne intendance, en s'assurant que les risques financiers et les risques liés à la conformité sont gérés de façon efficace et efficiente;
- l'analyse et la communication des opportunités et des risques, notamment au conseil d'administration;
- l'influence sur la culture du risque et la sensibilisation aux risques en général, en faisant en sorte que toutes les décisions clés (fusions et acquisitions, investissements importants, etc.) soient prises avec intégrité et objectivité, et passent le test du bon sens.

Les professionnels comptables quent des rôles d'aide à la décision ont aussi recours à des approches de gestion des risques pour la totalité ou la plupart des aspects de leur travail, notamment les suivants :

- Les incidences financières et non financières des propositions de projet ou d'investissement et des autres lignes de conduite possibles.
- Les prévisions qui intègrent des inducteurs clés de valeur et de coûts, et donc de risque. Les pratiques de prévision comprennent le test des hypothèses et les analyses de sensibilité des variables clés ainsi que l'élaboration de différents scénarios. Cela inclut l'examen des effets potentiels positifs et négatifs de facteurs externes.
- Les pratiques liées aux risques qui soutiennent les décisions, y compris la détermination et l'analyse des risques, la pondération des risques et les mesures de rendement ajustées en fonction des risques, les analyses de sensibilité et la modélisation de scénarios.
- L'intégration des risques dans les décisions concernant la planification et les budgets, les mesures de la performance et la sélection des indicateurs de performance, la gestion de la qualité et la continuité des activités.

Les comptables des petites organisations participent souvent à la gestion des risques dans le cadre de leurs tâches quotidiennes, particulièrement en fournissant de l'information sur les opportunités et les risques actuels et futurs relatifs aux décisions clés, comme

l'entrée sur de nouveaux marchés ou  
l'offre de services à de nouveaux  
segments de clientèle.

---

## Autres rôles des comptables dans la gestion des risques

Bien que les recommandations du présent rapport concernent surtout le chef des finances et la fonction Finances, les comptables en entreprise jouent des rôles divers qui demandent de bonnes compétences en gestion des risques d'entreprise. La nature de la contribution des professionnels comptables dépend de leur rôle et de l'étendue de leur influence, par exemple :



**L'administrateur indépendant** qui est président ou membre du comité d'audit se concentre sur les risques relatifs à l'information financière (et, de plus en plus, surveille la gestion des risques d'entreprise, ou certains aspects de cette gestion), et sur le respect des exigences accrues en matière de communication d'information sur les risques.



**L'auditeur interne** fournit au conseil d'administration une assurance objective de l'efficacité de la gestion des risques, en vérifiant que les risques d'affaires importants sont gérés de façon adéquate et que l'approche de la gestion des risques et du contrôle interne répond aux besoins et fonctionne efficacement (voir le *Position Paper on the Role of Internal Auditing in ERM* de l'Institute of Internal Auditors).



**Le trésorier** gère les risques et les avantages liés au financement de l'entreprise. Il gère habituellement les risques financiers liés, par exemple, aux opérations de change, au prix des matières premières, aux taux d'intérêt et aux liquidités. Pour gérer efficacement les risques financiers, les fonctions de la trésorerie et d'exploitation travaillent en étroite collaboration afin de s'assurer que les activités du trésorier sur les marchés financiers soutiennent les objectifs de l'entreprise de façon appropriée.

---

# Recommandations pour le chef des finances et la fonction Finances

Les chefs des finances qui ont des responsabilités claires de gestion des risques sont mieux placés pour apporter une contribution individuelle et fonctionnelle significative à la gestion des risques stratégiques et opérationnels. Quand le chef des finances et la fonction Finances sont responsables des flux d'information relatifs aux risques, les risques sont gérés à tous les niveaux des sphères de responsabilité conformément aux niveaux de tolérance au risque et en lien avec les objectifs généraux de performance. Les grandes organisations qui ont une fonction de gestion des risques spécifique doivent faire en sorte que cette fonction travaille conjointement avec la fonction Finances afin de créer une culture de sensibilisation aux risques appropriée dans toute l'organisation.

L'étendue et la nature de la participation du chef des finances et de la fonction Finances seront différentes s'il existe une fonction distincte de gestion des risques et de la conformité, comme c'est souvent le cas dans le secteur des services financiers.

Pour être des partenaires d'affaires efficaces jouant un rôle plus central et innovateur dans la gestion des risques, le chef des finances et la fonction Finances doivent envisager d'améliorer l'apport à la GRE de trois façons importantes.

## 1. Faire le lien entre la gestion des risques et la création ou la préservation de la valeur

Le chef des finances et la fonction Finances doivent aider le conseil d'administration et la direction à bien comprendre les risques et les enjeux qui comptent vraiment, afin de contribuer à l'évolution et à la transformation des modèles d'affaires pour assurer la résilience. Cela signifie de veiller à ce qu'il existe une approche de GRE visant à identifier les incertitudes liées aux objectifs et au modèle d'affaires pour toutes les formes de capital : capital financier, humain, social et relationnel, environnemental, de production et intellectuel, selon les définitions données dans le [référentiel d'information intégrée de l'IIRC](#).

Un partenaire d'affaires efficace se doit de contribuer à ce que les bonnes décisions soient prises au bon moment afin de créer de la valeur.

Il arrive trop souvent que des opportunités et des risques importants pour la création de valeur ne soient pas bien compris ou mal communiqués au conseil d'administration, à la direction et aux parties prenantes externes.

Dans le monde multicapital actuel, les facteurs qui influencent la valeur et les flux de trésorerie sont de plus en plus liés à des actifs incorporels et à des « capitaux » non financiers, y compris la marque et la réputation, les personnes et la culture, les données, l'accès aux ressources, le capital intellectuel et l'innovation. La valeur et les risques dans ces domaines ne peuvent pas s'exprimer complètement en termes financiers ou être évalués au moyen de méthodes servant spécifiquement à évaluer les risques financiers, comme la valeur à risque, mais il peut y avoir des incidences financières et réputationnelles dans tous les domaines.



Il faut également comprendre les opportunités et les risques émergents pour la création de valeur dans le contexte de la dynamique changeante de l'environnement d'affaires et des attentes des parties prenantes. Ce sont souvent des sources de risques nouvelles et imprévues dont les effets ne sont pas clairs, mais qui ont le potentiel de bouleverser la dynamique et les modèles d'affaires des divers secteurs d'activité. La perturbation numérique suscitée par les progrès technologiques en est un exemple évident; pensons aux développements qui changent la donne en court-circuitant les intermédiaires (par exemple la chaîne de blocs et les modèles d'affaires fondés sur Internet) et aux risques qui en découlent, notamment les cyberrisques. Les risques politiques constituent aussi une incertitude importante pour beaucoup de grandes entreprises et doivent être pris en compte et quantifiés.

Pour être au fait de l'ensemble des aspects de la création de valeur, et être ainsi en mesure de fournir des données et des informations sur tous les aspects essentiels de l'organisation (pas seulement le bilan), il faut que le chef des finances et la fonction Finances consacrent plus de temps à réunir les données et le savoir provenant de toute l'organisation. La gestion, l'interprétation et la prévision des résultats de l'organisation et des incidences financières seront optimisées par une plus grande connectivité et une meilleure intégration entre les personnes, les processus et les systèmes.

En adoptant la [gestion intégrée](#) et l'[information intégrée](#), une organisation se dote d'un cadre de référence qui facilite la compréhension et la communication de la création de valeur, en lien avec les capitaux financiers et non financiers et dans le contexte des attentes des parties prenantes et des tendances clés telles que la perturbation numérique, les défis du développement durable, ainsi que l'évolution des marchés et de la concurrence.

## **2. Optimiser les informations pour éclairer les décisions**

Pour contribuer efficacement à la GRE, il faut être en mesure d'éclairer la prise de décisions des responsables en leur fournissant des informations optimales. Il existe divers éléments pour mieux soutenir les décisions. Pour prendre des risques et des décisions de façon plus éclairée, il faut disposer d'informations de grande qualité sur les opportunités et les risques ainsi que sur leurs implications. Fondamentalement, une information de grande qualité est essentielle à une bonne prise de décisions, car elle diminue l'incertitude – et peut soutenir un plus grand appétit pour le risque, le cas échéant (voir le principe F dans « Une gestion intégrée plutôt qu'autonome : Intégrer la gestion des risques à la gestion de l'organisation »).

La GRE nécessite donc la production de données pertinentes et de qualité à l'appui des activités d'exploitation au quotidien et des discussions stratégiques du conseil d'administration et de la direction.

### *Outils et techniques*

Le chef des finances et la fonction Finances peuvent améliorer les informations en adoptant des approches novatrices afin de faciliter l'identification et l'évaluation des risques et des opportunités, et de leurs conséquences potentielles. L'utilisation de scénarios, de la modélisation avancée des risques, et de l'analytique aide à comprendre les sources d'incertitude, les interconnexions et les interdépendances entre les différentes tendances, ainsi que les sources de risque et les effets potentiels. L'analyse de scénarios améliore le dialogue et la compréhension des opportunités et des risques, et de la façon dont ils pourraient influencer les résultats stratégiques et opérationnels, ainsi que la probabilité et le moment potentiel de divers événements et conséquences, comme une baisse des ventes, une augmentation des stocks, une hausse des coûts et un manque d'accès aux matières premières, et la façon d'y faire face. Quantifier les risques et les opportunités peut aussi favoriser la visibilité, la compréhension et l'action.

### *Appétit pour le risque et niveaux de tolérance*

Le chef des finances et la fonction Finances peuvent faire en sorte que l'organisation prenne les risques appropriés en aidant les décideurs à comprendre la relation entre la tolérance au risque et la recherche des avantages, et à fonctionner à l'intérieur de limites. Pour soutenir les entreprises dans la gestion des risques, il est essentiel de veiller à ce que l'appétit pour le risque et les niveaux de tolérance au risque (variation acceptable du rendement) soient compris et respectés dans l'ensemble de l'organisation, et d'offrir du soutien à la recherche de l'équilibre risque-rendement. Les professionnels des finances sont bien placés pour veiller à ce que l'appétit de l'organisation pour le risque soit assez robuste pour soutenir, et non freiner, la réalisation de son objectif et de ses ambitions stratégiques.

L'appétit pour le risque détermine le profil de risque de l'organisation. Les paramètres de l'appétit pour le risque peuvent être exprimés de façon narrative et précisés davantage au moyen de cibles et de fourchettes indiquant les types et les niveaux de risques acceptables. Ensemble, les énoncés qualitatifs et chiffrés aident à orienter les décideurs. Pour équilibrer les opportunités et les risques, il faut faire des compromis risque-rendement, qui peuvent être guidés par les seuils et les limites représentés par les paramètres financiers tels que les mesures du capital économique, les flux de trésorerie à risque et les indicateurs de stress.

Le document [\*Enterprise Risk Management: Understanding and Communicating Risk Appetite\*](#) élaboré par le COSO donne des exemples de mise en œuvre de l'encadrement de l'appétit pour le risque et des niveaux de tolérance au risque. Il est important de noter que la détermination et l'évolution de l'appétit pour le risque reposent sur des contrôles internes efficaces, une information de grande qualité et des compétences de pointe dans toute l'organisation.

### *Sensibilisation à la gestion des risques et responsabilités*

Pour sensibiliser l'ensemble de l'organisation aux risques et pour susciter la confiance envers l'approche de gestion des risques, le chef des finances et la fonction Finances ont besoin de comprendre jusqu'à quel point l'organisation a adopté la GRE dans sa culture organisationnelle et ses décisions, et de savoir si les processus de gestion des

risques suivent les meilleures pratiques en matière de détermination, d'évaluation, d'atténuation et de surveillance des risques.

La répartition des responsabilités entre les lignes de responsabilité (ou les lignes de défense) de l'organisation doit être claire. Le chef des finances est bien placé pour s'assurer que la prise en charge des risques est effective et adéquate dans les processus stratégiques et opérationnels à l'échelle de l'entreprise, y compris la planification et l'attribution des ressources, le développement de produits, la production, les ventes et le marketing.

### *Données et gouvernance des données*

La prolifération des données aide à améliorer la GRE, mais comporte aussi son lot de défis. Le professionnel comptable peut appliquer son expertise en gouvernance des données et en contrôle des données financières à tous les types de données. Cela peut inclure la création de normes et de modèles communs, de même que la simplification et l'amélioration des processus liés aux données pour améliorer la qualité des données et les pistes d'audit.

L'analytique et la visualisation des données améliorent beaucoup l'efficacité et l'efficience de la GRE; elles sont de plus en plus utilisées par la fonction Finances, l'audit interne et le service de la conformité pour assurer le respect des seuils de risque et diminuer la subjectivité et les partis pris lors de la prise de décisions.

### 3. Favoriser l'intégration et l'interconnectivité

Les activités de compréhension et de gestion des risques sont souvent exercées en silos et traitées comme un processus séparé dans les différentes fonctions. Il est donc difficile de voir si les opportunités et les risques sont gérés de façon complète et intégrée, et si la communication à ce sujet est de qualité égale à tous les niveaux. Le chef des finances et la fonction Finances ont à jouer un rôle important qui consiste à intégrer les données liées aux risques provenant de diverses fonctions et de divers processus dans une présentation holistique s'appuyant sur un cadre de GRE. De par sa position dans l'organisation, la fonction Finances est en bonne posture pour être un intégrateur naturel et relier :

- les différentes parties de l'organisation pour créer une définition des risques plus complète et plus centrée sur les affaires;
- les processus clés, comme la stratégie, la planification d'affaires et financière, et la gestion des risques, ainsi que les processus et systèmes connexes; il revient à la direction et au personnel de l'exploitation de déterminer l'effet des risques sur les objectifs, les plans et leur mise en œuvre;
- la GRE et la gestion de la performance de l'entreprise; pour avoir une approche coordonnée et intégrée, il faut incorporer les mesures liées aux risques aux mesures utilisées par l'organisation pour évaluer son succès et sa performance.

La connectivité est également importante pour permettre à la fonction Finances d'incorporer l'analyse des principaux risques et opportunités aux processus opérationnels qu'elle dirige, y compris la planification, les prévisions et les budgets, la gestion de la performance de l'entreprise et la vérification qu'il existe des contrôles internes efficaces.

Il est important d'encourager le chef des finances et son équipe à travailler avec les autres fonctions et avec tous les processus et systèmes, ce qui permet de gérer les risques sur une base aussi complète que possible.

Grâce à sa vision holistique de l'ensemble de l'organisation, la fonction Finances est bien placée pour faciliter la gestion des risques en brisant les silos, en connectant les informations sur les risques entre toutes les

fonctions et tous les processus afin de mobiliser les personnes, les processus et les systèmes pertinents. La rotation du personnel financier dans l'organisation peut être un moyen efficace d'accroître l'expérience commerciale et la connaissance des affaires afin d'améliorer la compréhension des risques et la connectivité. Mieux connaître d'autres secteurs de l'organisation peut faciliter les modifications de comportement requises pour la réalisation d'un processus de changement au sein des équipes des finances.

Rendre la fonction Finances plus compétente pour ajouter de la valeur à la GRE comme nous venons de le voir demande un recrutement efficace et une stratégie de gestion visant à attirer, à former et à retenir les talents en finances et les personnes aux compétences requises pour soutenir les responsabilités de gérance et de partenariat en gestion des risques.

# Recommandations sur les compétences des professionnels comptables

Il est essentiel d'inclure les domaines suivants dans la formation et le perfectionnement des professionnels comptables pour que leur contribution à la gestion des risques d'entreprise soit mieux accueillie par les autres secteurs de l'entreprise. Cette reconnaissance, indispensable pour que leur apport soit accepté et apprécié, permettra à la fonction Finances d'aller au-delà de sa mission traditionnelle et d'ajouter de la valeur à une approche élargie de la GRE.



**Connaissance approfondie de l'entreprise et de son environnement.** Pour répondre aux besoins en GRE de l'entreprise, les comptables doivent comprendre la stratégie et son exécution, et avoir une bonne connaissance de la mission, de la vision, des valeurs et des objectifs de l'entreprise. Ils doivent connaître tous les éléments du ou des modèles d'affaires et les facteurs créateurs de valeur dans l'organisation et ses divers secteurs d'exploitation. Cette connaissance détaillée est essentielle s'ils veulent obtenir la crédibilité nécessaire pour faire des propositions sur la manière dont l'organisation poursuit ses objectifs ou remettre celle-ci en question. Une gestion des risques efficace doit tenir compte d'un ensemble de facteurs contextuels, notamment la façon dont l'entreprise crée de la valeur, et sa prise en compte des perspectives des parties prenantes et la dynamique changeante de l'environnement. Sans ce contexte, il est difficile de fournir des informations qui aident à concevoir et à poser les bonnes questions sur des enjeux importants de création et de préservation de la valeur, et de s'assurer que la fonction Finances incorpore les meilleures connaissances à ses propres processus.

Un moyen pratique d'acquérir ces connaissances externes consiste pour les comptables à nouer des liens avec des parties prenantes clés, par exemple des clients, des fournisseurs, des bailleurs de fonds et des représentants des autorités de réglementation.

**Connaissances des cadres de référence, des modèles et des outils, et de la manière dont ils peuvent améliorer les pratiques.** On peut fonder une approche solide et connectée de la GRE en utilisant des cadres de référence établis (par exemple COSO et ISO) qui peuvent aider à cadrer une conversation, à poser de meilleures questions, et donc à susciter un meilleur dialogue sur la gestion des risques. Les cadres de modèles d'affaires peuvent aussi aider le conseil d'administration, la direction et les professionnels des finances à comprendre tous les éléments clés d'une entreprise afin de pouvoir poser les bonnes questions sur les risques et les opportunités dans une optique de création de valeur. Par exemple, le [CGMA Business Model Framework](#) est un guide pratique pouvant aider les conseils d'administration et les directions à mieux comprendre leur modèle d'affaires. En particulier, il permet de préparer les discussions du conseil et de la direction en faisant ressortir les

incertitudes significatives des environnements interne et externe, ainsi que sur les sources importantes d'opportunités et de risques. La planification au moyen de scénarios, les tests de résistance et l'analytique des données sont également des outils de plus en plus nécessaires.

**Renforcement des compétences quantitatives et statistiques.** La quantification et la communication des risques permettent de mieux saisir et évaluer l'ampleur des risques et des actions possibles. Des compétences spécialisées sont nécessaires pour mesurer les actifs incorporels, comme la réputation et la marque. Les compétences en statistique, en modélisation des données et en analytique permettent de bien comprendre les degrés de corrélation et de confiance qu'il est essentiel de prendre en compte dans les décisions organisationnelles. Il faut aussi avoir des indicateurs de performance pour orienter l'action et prendre acte du succès ou de l'échec, et s'assurer qu'ils sont tenus à jour et suivis par l'entreprise à des fins de mesures correctives et d'apprentissage organisationnel.

**Capacité de leadership et de communication inter équipes.** Le rôle de la fonction Finances en matière de risques chevauche celui d'autres fonctions. La réaction de ces autres fonctions pourrait être de prier la fonction Finances de s'en tenir au contrôle financier et à la conformité. Pour réussir à améliorer la GRE, les comptables doivent avoir des compétences humaines interpersonnelles, qui sont tout aussi importantes que l'expertise technique et la connaissance de l'entreprise, pour pouvoir collaborer avec les autres et les influencer. Un leadership solide et de bonnes communications facilitent la sensibilisation aux risques et permettent de mieux comprendre la vraie nature des risques et des opportunités. Par-dessus tout, il peut être primordial de se montrer compréhensif et d'inspirer confiance aux autres pour pouvoir élargir le mandat et le rôle des équipes Finances en matière de GRE.

**Assez de confiance pour contester certaines idées et poser les questions difficiles.** Quand quelque chose tourne mal ou qu'on a manqué une occasion, c'est souvent parce que certaines personnes n'ont pas eu suffisamment confiance pour exprimer leurs préoccupations ou présenter leurs idées au stade de la planification. Le défi pour la direction est de créer une culture qui encourage l'échange ouvert des idées, y compris sur les enjeux

difficiles. La fonction Finances doit pouvoir enrichir la conversation. Un processus de communications ouvertes peut offrir des possibilités, et des mesures préventives peuvent faire gagner du temps, économiser du travail et éviter la destruction de valeur. Le questionnement constructif, soutenu par l'indépendance, l'objectivité et le professionnalisme, est la marque de commerce des professionnels comptables dans tous leurs rôles et s'applique autant à la présentation des opportunités que des problèmes.

Il convient d'insister aussi sur l'importance de reconnaître ses propres limites en matière de connaissances et de compétences. Le chef des finances et la fonction Finances ne peuvent pas tout savoir et doivent accepter honnêtement leurs limites, tout en étant conscients de la valeur qu'ils peuvent apporter. L'interaction avec d'autres experts est essentielle pour jauger les zones nouvelles d'opportunités et de risques, particulièrement dans le cas des enjeux émergents et stratégiques tels que la perturbation numérique et les changements climatiques. L'amélioration continue fait aussi partie intégrante de la gestion efficace des risques et demande que l'on apprenne de ses erreurs et que l'on change rapidement de cap au besoin. Tout comme l'ensemble de l'organisation, la fonction Finances doit continuellement accroître sa contribution aux capacités et aux processus de gestion des risques afin de pouvoir réagir aux besoins changeants et aux attentes d'une information plus complète, et de mieux comprendre les risques et les opportunités.

---

# Rôle à jouer par les organismes professionnels comptables

La formation professionnelle initiale et le perfectionnement professionnel continu doivent permettre aux comptables de comprendre les risques, de savoir se servir des cadres de référence de GRE et des outils efficaces de gestion des risques et de savoir intégrer la dimension risques au soutien qu'ils offrent aux décideurs.

Par conséquent, il est important pour les organismes professionnels comptables :

- de se concentrer davantage sur les besoins particuliers des comptables qui travaillent dans les entreprises et le secteur public afin qu'ils puissent soutenir leur organisation dans la gestion des risques. Cela signifie qu'il faut insister sur le fait que la prise de risques est essentielle au succès et que les comptables capables de gérer les risques efficacement aident leur organisation à saisir davantage d'opportunités;
- de mettre l'accent sur la mise en œuvre efficace de la GRE en plus de la gestion des risques financiers et de conformité;
- de faire en sorte que les comptables acquièrent des compétences générales sur tous les éléments clés de la gestion des risques. Cela pourrait nécessiter de donner plus de place à la gestion des risques dans les grilles de compétences et les programmes d'études, dans une optique de gestion de l'entreprise et de gestion de l'incertitude;
- d'améliorer les opportunités de formation tout au long de la carrière professionnelle en mettant à profit les compétences de leurs membres pour élaborer et partager des études de cas, et fournir des formateurs et des conférenciers de qualité pour traiter de la GRE dans le cadre d'événements, de webinaires et de baladodiffusions.

# Autres lectures et ressources utiles

Publications de membres de l'IFAC

ACCA, [Rules for Risk Management: Culture, Behaviour and the Role of Accountants](#) – La gestion intégrée des risques place la gestion des risques au cœur du processus de gestion de l'organisation. Elle implique une vision holistique des risques couvrant l'ensemble de l'organisation à tous les niveaux. Elle requiert une sensibilisation aux risques chez les principaux décideurs et les personnes qui fournissent les données permettant de prendre des décisions éclairées. Étant donné que les comptables en entreprise fournissent de l'aide à la décision, cette vision de la gestion des risques les place dans une position très avantageuse pour favoriser une approche intégrée.

[CGMA Business Model Framework, Connecting Value Generation for the Long Term](#) – Guide pratique pour aider les conseils d'administration, les hauts dirigeants et le personnel à comprendre rapidement le modèle d'affaires de leur organisation et à faire le lien entre les décisions clés et les activités associées à la manière dont un modèle d'affaires contribue à une génération de valeur plus vaste; [Risk Management Tool](#) et [Risk Heat Map](#) de CGMA – Une carte des risques sert à présenter les résultats du processus d'évaluation des risques d'une façon claire et concise. Qu'elle soit menée dans le cadre d'un vaste processus de gestion des risques d'entreprise ou qu'elle mette l'accent sur le processus de contrôle interne, l'évaluation des risques est une étape critique de la gestion des risques.

[Risk Culture: How to Get It Right](#) – La culture du risque est la base sur laquelle est fondé tout programme réussi de GRE. Sans une bonne culture du risque, même les meilleurs cadres de référence, politiques et processus ne permettront pas à l'entreprise d'éviter les mauvais résultats. Cette publication explique comment une bonne culture du risque facilite la croissance et aide les entreprises à prendre des décisions en tenant compte des risques dans l'environnement commercial dynamique d'aujourd'hui.

ICAEW, [Risk Management: Mindfulness and Clumsy Solutions](#) – Aide les gestionnaires de toutes les fonctions à qui l'on demande de porter plus d'attention aux défis de l'incertitude.

IMA, [Enterprise Risk Management: Frameworks, Elements, and Integration](#) – Ce Statement on Management Accounting (SMA) décrit les cadres de GRE les plus efficaces et le rôle du comptable de gestion.

IMA, [Enterprise Risk Management: Tools and Techniques for Effective Implementation](#) – Décrit les outils et les techniques facilitant la mise en œuvre réussie de la GRE.

## *Documents d'autres sources*

[The Strategic Financial Executive: Managing Risk in a Disruptive World](#) – Dans notre environnement dynamique et plein de perturbations, le rôle du chef des finances dans la gestion des risques de l'entreprise prend de l'importance. Pour réussir, les directeurs financiers d'aujourd'hui doivent posséder certaines compétences stratégiques clés qui leur permettront d'optimiser le modèle d'affaires et la valeur sur le marché de leur entreprise.

[Roads to Resilience – Building Dynamic Approaches to Risk to Achieve Future Success](#) – Principales questions que les conseils d'administration devraient se poser pour préparer leur organisation et son ou ses modèles d'affaires en vue de l'avenir; comment développer la capacité d'une organisation à gérer les risques.

[Roads to Ruin – a Study of Major Risk Events: Their Origins, Impact and Implications](#) – Ce rapport démontre, au moyen d'études de cas, que le risque est au cœur de la stratégie et que les conseils d'administration et les fonctions gérant des risques spécifiques doivent accroître leur collaboration pour éviter ou atténuer les conséquences désastreuses de certains événements.

[Roads to Revolution: Digital Transformation: Reshaping Risk and Resilience for the Future](#) – Ce rapport donne des conseils pragmatiques aux professionnels des risques, aux administrateurs, aux cadres supérieurs et aux autres dirigeants. Il est destiné à ceux qui veulent faire en sorte que la gestion des risques, la résilience et la transformation numérique pénètrent leur organisation afin de protéger constamment leur marque et leur réputation.

[Board Oversight of Long-Term Value Creation and Preservation, What Needs to Change?](#) – La supervision des risques par le conseil d'administration en fonction de la réglementation a longtemps mis l'accent sur la protection du public et la préservation de valeur pour l'entité. Des investisseurs institutionnels très influents demandent maintenant aux conseils d'administration et aux chefs de la direction de superviser et de faire connaître des stratégies de création de valeur à long terme, et d'évaluer les risques associés à ces objectifs.

[Risk management – the Revealing Hand](#) – Critique universitaire mais accessible de la gestion des risques, qui s'appuie sur les leçons tirées de sept études de cas pour montrer comment une fonction efficace de gestion des risques peut encourager des dialogues hautement interactifs visant à identifier, à évaluer et à atténuer les risques de façon économique. Comprend des renseignements pratiques et utiles sur l'appétit pour le risque.

[Value and Resilience Through Better Risk Management](#) – Cet article donne une vue d'ensemble intéressante de la gestion des risques stratégiques.

[The CFO as Chief Risk Manager](#) – Cet article décrit comment les chefs des finances peuvent jouer un rôle crucial en aidant leurs organisations à gérer proactivement les risques et à créer de la valeur.

[The Global Risks Report 2018](#) – Il s’agit de la 13<sup>e</sup> édition d’un rapport qui est produit tous les ans par le Forum économique mondial pour donner une vue d’ensemble des principaux risques et scénarios à des fins d’analyse prospective et de planification stratégique. Cette édition comprend une section intéressante sur la réévaluation des risques, où l’on traite de résilience et de biais cognitif.

*Committee of Sponsoring Organizations de la Treadway Commission (COSO)*

[COSO Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance](#) – Ce document porte sur l’évolution de la GRE et la nécessité pour les organisations d’améliorer leur approche de gestion des risques afin de répondre aux demandes d’un environnement d’affaires en évolution. Cette nouvelle version remplace le document *COSO Enterprise Risk Management – Integrated Framework* de 2004.

[COSO Enterprise Risk Management - Framework and Compendium Bundle](#) – Recueil d’exemples illustrant la mise en œuvre du cadre de gestion du risque d’entreprise du COSO.

[COSO Enterprise Risk Management Certificate Program](#) – Ce programme de certificat est un excellent moyen d’apprendre les notions et les principes du cadre de gestion du risque d’entreprise mis à jour et de se préparer à l’intégrer dans le processus d’établissement de la stratégie d’une organisation afin de stimuler la performance.

[Enterprise Risk Management: Understanding and Communicating Risk Appetite](#) – L’appétit pour le risque fait partie intégrante de la gestion des risques d’entreprise. Il représente le niveau général de risque qu’une entité est prête à accepter dans sa quête de création de valeur.

*Organisation internationale de normalisation (ISO)*

[ISO 31000:2018](#) donne des lignes directrices sur la gestion des risques auxquels font face les organisations. Leur application peut être adaptée en fonction de chaque organisation et de son contexte. Le cadre de référence fournit une approche commune de la gestion de tous les types de risques et n’est pas axé sur un secteur d’activité en particulier.

Les exposés-sondages et les documents – notamment de consultation – publiés par l'IFAC sont protégés par droit d'auteur.

L'IFAC décline toute responsabilité en cas de préjudice subi par toute personne qui agit ou s'abstient d'agir en se fiant à la présente publication, que ledit préjudice soit attribuable à une faute ou à une autre cause.

L'appellation « International Federation of Accountants », le sigle « IFAC » et le logo IFAC sont des marques déposées et des marques de service de l'IFAC, aux États-Unis et dans d'autres pays.

Copyright © 2019 International Federation of Accountants (IFAC). Tous droits réservés. Il est nécessaire d'obtenir l'autorisation écrite de l'IFAC pour la reproduction, le stockage ou la transmission de ce document, ou son utilisation à d'autres fins similaires, sauf quand il fait l'objet d'une utilisation individuelle et non commerciale. Pour obtenir cette autorisation, veuillez écrire à [permissions@ifac.org](mailto:permissions@ifac.org).

ISBN: 978-1-60815-416-6

Le document « *Optimiser l'apport des comptables à la gestion des risques d'entreprise* » de l'International Federation of Accountants (IFAC), publié par l'IFAC en juillet 2019 en anglais, a été traduit en français par la Fédération internationale des experts-comptables francophones (FIDEF) en juillet 2019, et est utilisé avec la permission de l'IFAC. Le contenu approuvé de toutes les publications de l'IFAC est celui publié par l'IFAC en anglais. L'IFAC décline toute responsabilité quant à l'exactitude et au caractère complet de la traduction ou des actions susceptibles d'en résulter.

Version anglaise de « *Optimiser l'apport des comptables à la gestion des risques d'entreprise* » © 2019 par l'International Federation of Accountants (IFAC). Tous droits réservés.

Version française de « *Optimiser l'apport des comptables à la gestion des risques d'entreprise* » © 2019 par l'International Federation of Accountants (IFAC). Tous droits réservés.

Titre original: Enabling the Accountant's Role in Effective Enterprise Risk Management, July 2019, ISBN: 978-1-60815-392-3

## SUIVEZ-NOUS!



[twitter.com/IFAC](https://twitter.com/IFAC)



[facebook.com/InternationalFederationOfAccountants](https://facebook.com/InternationalFederationOfAccountants)



[linkedin.com/company/ifac](https://linkedin.com/company/ifac)

Si vous avez des questions ou des commentaires sur ce rapport,  
veuillez contacter :

Stathis Gould

Directeur adjoint, PAIB et Knowledge Lead

[stathisgould@ifac.org](mailto:stathisgould@ifac.org)

T +1 212 471 8725

[www.ifac.org](http://www.ifac.org)