



Tirer parti des décisions fondées sur le risque à l'Agence du revenu du Canada

Forum sur le rendement et la planification

Le 20 avril, 2011




Canada Revenue
Agency

Agence du revenu
du Canada

Canada 

Aperçu de la présentation

 L'Agence du revenu du Canada (ARC) et son parcours en matière de gestion des risques de l'entreprise (GRE)

 La proposition de valeur de la GRE en temps de restrictions

 Vaincre les dragons



L'ARC ET SON PARCOURS EN MATIÈRE DE GRE

L'ARC

Faits en bref

- 45 000 employés
- Près de 80% des effectifs situés dans les régions
- 279\$ milliards en recettes totales administrées
- 88 millions de paiements de prestations et de crédits s'élevant à 17,6\$ milliards
- 100 programmes et services de prestations administrés
- 82,3 million de visites au site Web de l'ARC (2009 - 10)
- Soutien de l'infrastructure TI de l'Agence des services frontaliers du Canada

Le parcours de l'Agence en matière de GRE

- 2005:** Le programme de la GRE est établi dans la Direction générale des finances et de l'administration
- 2006:** La première Politique de GRE est approuvée et établit des rôles et responsabilités précis pour les cadres supérieurs, le Conseil de direction, les gestionnaires et les employés
- 2007:** L'ARC publie son premier Profil des risques de l'entreprise (PRE) suivi par le Plan d'action de l'ARC
- 2009:** L'ARC met en œuvre son deuxième PRE
- 2010:** L'ARC crée la Direction générale de la GRE, sous la gouverne du sous-commissaire et administrateur supérieur du risque (ASR)

L'administrateur supérieur du risque

Sous-commissaire et administrateur supérieur du risque, M. Brian Philbin

- L'ASR est une fonction indépendante et horizontale de supervision des risques de l'entreprise
- Rôle d'assurer que les principaux risques de l'ARC sont compris et que leur sévérité demeure dans des limites acceptables
- Responsable de fournir un **leadership** et une **direction** à l'Agence en matière de GR
- Membre de tous les principaux comités de la planification, des stratégies et des ressources de l'ARC

Le rôle de la Direction générale de la gestion des risques de l'entreprise (DGGRE)

La DGGRE est responsable de:

- Développer et maintenir une capacité de gestion du risque au sein de l'Agence
- Considérer horizontalement les risques et assurer la convergence avec les principales fonctions corporatives
- Faciliter le processus de GR à divers niveaux
- Recueillir et s'assurer de la validité des renseignements en matière de risque issus de diverses sources
- Regrouper les renseignements en matière de risque aux fins de l'établissement de rapports

Vision de l'ARC en matière de GRE

Être reconnue comme une organisation ayant intégré avec succès la gestion du risque aux processus décisionnels et qui favorise une culture de travail prônant les décisions éclairées fondées sur les risques tout en appuyant une amélioration continue

Afin que l'ARC soit reconnue comme une organisation avisée en matière de gestion du risque

Être avisé en matière de GR

Organisations avisées en matière de GR:

- Elles pratiquent la prise de décisions fondée sur le risque
- Elles gèrent horizontalement les risques à l'aide d'une approche de portefeuille
- Elles s'assurent que tout le monde dans l'organisation considère la GR comme un élément de son travail
- Elles permettent à leurs employés de « prendre des risques » d'une manière responsable (c.-à-d. à l'intérieur du niveau de tolérance au risque de l'organisation)

Les organisations avisées en matière de GR ont une fonction de GR simplifiée et utilisent la GR comme un outil stratégique non seulement pour accroître l'efficacité, mais aussi pour générer des efficiences dans la gestion des risques à tous les niveaux



LA PROPOSITION DE VALEUR DE LA GRE EN TEMPS DE RESTRICTIONS

La GR comme moyen de faciliter l'identification d'efficacités

Les efficacités sont détectées dans l'examen des contrôles actuels ou dans la mise en œuvre de nouveaux contrôles.

Afin de générer des efficacités nettes:

- **Connaissez vos facteurs de risques**
 - Comprendre votre environnement et la tendance associée aux risques identifiés
- **Connaissez vos contrôles**
 - Les contrôles financiers et non-financiers
 - Leur efficacité et leur efficacité
- **Savoir comment les risques s'influencent mutuellement**
 - Identifier les risques primaires / secondaires
 - Identifier les causes fondamentales, les répercussions et les contrôles communs
- **Connaissez votre tolérance au risque**
 - Identifier les domaines où l'organisation doit prendre plus ou moins de risque

Vaincre les dragons

L'ARC se consacre à la compréhension de ses risques afin de mieux appuyer sa prise de décisions (y compris les décisions fondées sur l'efficience)

Un accent important est mis sur:

- L'analyse de l'environnement (externe ou interne)
- Un processus d'identification des contrôles solide et une évaluation des contrôles appuyée sur des preuves
- Les interconnexions des risques
- La tolérance au risque



L'analyse de l'environnement

À l'ARC:

- Établissement de partenariats clés pour l'analyse de l'environnement
- Examen quotidien des capsules-médias
- Modélisation des nouvelles aux risques de l'entreprise
- Rapport trimestriel qui alimente le processus de gestion du risque au niveau de l'entreprise, mais aussi les autres processus d'entreprise
- Attention portée aux changements

Processus d'identification solide des contrôles et évaluation des contrôles appuyée sur des preuves

À l'ARC:

- Évaluation de l'efficacité des contrôles
- Évaluation de l'efficience des contrôles
 - Identifier les contrôles redondants ou désuets
- Convergence avec la fonction de vérification interne
- Association des vérifications et des évaluations aux risques d'entreprise (p. ex. Bureau du vérificateur général, vérifications et évaluations internes, recherche)
- Travail initial sur les indicateurs de rendement clés / les indicateurs de risque clés

Interconnexions des risques

À l'ARC:

- Reconnaître que les risques doivent non seulement être identifiés d'une manière horizontale, mais aussi analysés et parfois abordés horizontalement
- Reconnaître un besoin de mieux comprendre l'effet d'entraînement des décisions fondées sur l'efficience
- Défis en ce qui a trait à la définition de ce qu'est une relation significative entre les risques
- Une méthodologie est en cours d'élaboration – elle fera l'objet d'un projet pilote au cours du cycle de gestion des risques de 2011 - 2012

Tolérance au risque

À l'ARC:

- Soutien important offert par le Comité de gestion de l'Agence et le Conseil de direction
- Reconnaissance du besoin de fournir une compréhension partagée des limites de l'Agence afin :
 - d'encourager la prise de risques responsable
 - de prendre des décisions fondées sur l'efficacité
 - de permettre une surveillance efficace de l'exposition aux risques
- Les rôles et responsabilités en matière de tolérance au risque ont été inclus dans la Politique de la GRE
- La carte de sévérité de l'ARC a été approuvée comme représentation initiale de la tolérance au risque de l'Agence
- Élaboration d'une méthodologie – été 2011

La fonction de GR

La fonction de GR doit être perçue comme utile, simplifiée et économique

- Clarté par rapport aux rôles et responsabilités de la GR
- Convergence avec les principales fonctions corporatives afin d'éviter le dédoublement des efforts et les décalages
 - La planification
 - Les politiques d'entreprise
 - La recherche
 - La gestion des ressources
 - La vérification
- Harmonisation avec le cycle de planification
- Attention portée davantage sur le service à la clientèle
- Attention portée davantage sur les rapports de rendement

Établissement de rapports sur le rendement

Deux questions fondamentales guident l'établissement de rapports sur le rendement de la GR à l'ARC :

- *La GR est-elle utilisée de manière uniforme et systématique dans la prise de décisions dans l'ensemble de l'Agence?*
- *Le programme de GRE a-t-il fait preuve de succès dans le soutien de l'Agence en vue de réaliser ce but?*

Établissement de rapports sur le rendement

La DGGRE surveille:

- Les résultats d'évaluation indépendante du programme de GRE
- Les preuves d'intégration des processus
- Les mesures associés à la formation (nombre de participants, augmentation des connaissances, etc.)
- Les pratiques exemplaires en matière de GR (exercice d'évaluation comparative)
- Les sondages et les témoignages de la satisfaction des clients
- Les preuves d'économies de coûts
- Les mesures associés aux services conseils et services de facilitation

Matière à réflexion...

D'ici cinq ans, on considère que la GRE ne sera plus une discipline distincte parce qu'elle sera intégrée aux pratiques quotidiennes et fera partie du répertoire de compétences de tous les cadres supérieurs.

Standard & Poor's, juin 2010, "Standard & Poor's Looks Further Into How Nonfinancial Companies Manage Risk."

QUESTIONS?

Valérie Bournival

Directrice

Programme de gestion des risques de l'entreprise

Agence de revenu du Canada

Valerie.Bournival@cra-arc.gc.ca