



L'AUDIT ET LA MAÎTRISE DES RISQUES

QUESTIONNAIRE

PAYS : CANADA
*Les réponses aux questions reliées à l'audit interne se retrouvent dans le questionnaire complété par le Canada au mois de mai 2014 pour le colloque d'Abidjan.

I Cadre d'exercice

1. Votre administration a-t-elle mis en place un dispositif d'audit interne et de maîtrise des risques ?

✓ Audit interne* : Oui / Non
Si non, précisez s'il existe un dispositif d'audit externe (lequel, comment...) et si des projets sont en cours pour instaurer un dispositif d'audit interne

✓ Maîtrise des risques : Oui / Non
Si non, précisez s'il existe un dispositif de maîtrise des risques (lequel, comment...) et si des projets sont en cours pour instaurer un dispositif de contrôle interne

2. Quelle est la définition retenue par votre administration de l'audit interne et de la maîtrise des risques ?

✓ Audit interne*

✓ Maîtrise des risques

L'ARC a établi la définition suivante pour la gestion des risques de l'entreprise (GRE):

L'utilisation d'un processus logique et systématique de gestion des risques afin d'atteindre des objectifs au niveau de l'entreprise.

De manière plus générale, la GRE est une approche complète et holistique de l'évaluation et de la gestion des risques (GR) qui pourrait avoir une incidence sur la capacité de l'organisation d'atteindre ces résultats stratégiques. Contrairement à la GR traditionnelle, la GRE donne un aperçu de l'ensemble de l'organisation. La GRE détermine, évalue et répond aux risques horizontaux qui proviennent des niveaux stratégiques, opérationnels et d'affaires. Elle joue un rôle important dans le renforcement de la capacité de l'ARC à reconnaître, à comprendre et à traiter les risques. Elle soutient une prise de décisions éclairées face au changement et à l'incertitude, et contribue aux activités efficaces et efficientes, et ce, tout en renforçant la confiance du public dans l'administration de l'impôt et des prestations par l'ARC.

S'il vous plaît consulter le document : **Glossaire des termes** (envoyé avec notre réponse au questionnaire) pour plus de définitions.

3. Quelle est la base juridique du dispositif d'audit interne et de contrôle interne (textes, normes applicables) ?

✓ Audit interne*	
✓ Maîtrise des risques	<p>Le processus de GR de l'ARC est fondé sur des normes de GR largement reconnues, notamment la norme ISO 31000 pour la GR et le Cadre stratégique de gestion du risque (le Cadre) qui est un outil clé du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Le Cadre fournit aux administrateurs généraux des principes pour faire en sorte que la GR soit un volet essentiel de tous les aspects du travail, à tous les ordres de leur organisation, ce qui favorisera l'établissement des priorités et l'allocation des ressources de manière stratégique, la prise de décisions éclairées en regard de la tolérance au risque et l'amélioration des résultats.</p> <p>Les principes aident les administrateurs généraux ainsi que leurs ministères et organismes à tenir compte du risque lorsqu'ils prennent des décisions liées à la gestion et à vérifier si les risques sont bien déterminés, évalués, atténués et gérés au sein de leurs organisations respectives et à le démontrer.</p> <p>Découlant du Cadre, la Politique sur la GRE de l'ARC a été développée reflétant son propre environnement d'exploitation unique. Pour plus de détails, s'il vous plaît consulter le document : Politique sur la GRE (envoyé avec notre réponse au questionnaire).</p>

II Gouvernance- Organisation

4. Existe-t-il des instances de pilotage (aux niveaux national, régional, local) ?

4.1 Audit interne*	
--------------------	--

National : Oui / Non

Si oui, lesquelles (appellation, composition, rôle)

Régional : Oui / Non

Si oui, lesquelles (appellation, composition, rôle)

Local : Oui / Non

Si oui, lesquelles (appellation, composition, rôle)

4.2 Maîtrise des risques	
--------------------------	--

National : Oui / Non

Régional : Oui / Non

Local : Oui / Non

Si oui, lesquelles (appellation, composition, rôle)

Les rôles et responsabilités clés concernant la GRE sont décrits dans la section 7 du document **Politique sur la GRE** envoyé avec notre réponse au questionnaire.

III- Outils et documentation

5. Quels sont les outils à la disposition des auditeurs/contrôleurs internes (organigramme fonctionnel, cartographie des risques, base documentaire : guide méthodologique, manuels, fiches techniques...)?

✓ Audit interne*	
------------------	--

✓ Maîtrise des risques	<p>Il existe des outils et des guides pour chaque étape du processus de GR de l'ARC. Un diagramme du processus de GR de l'ARC se trouve au page 3 du document Élaboration du Profil des risques de l'entreprise envoyé avec notre réponse au questionnaire.</p> <p>Il est important de noter que le processus de GR est appliqué à tous les niveaux de l'organisation que ce soit l'entreprise, une division, l'unité de travail ou projet, étant donné que la GR est la responsabilité de chacun au sein de l'Agence en vertu de notre politique de gestion de risques.</p> <p>Parmi les outils actuellement qui existent et sont disponibles aux employés de l'Agence, on trouve les suivantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le processus de GRE de l'ARC ; • La <i>Politique sur la GRE</i> ; • Une analyse de l'environnement de l'ARC – publié à chaque six mois ; • Des alertes de risques – publié à chaque mois ; • Des guides d'entrevues ; • Des listes de risques communs de projet et de l'unité de travail ; • Un glossaire des termes de la GRE ; • Un gabarit du registre des risques ainsi que des directives pour son utilisation ; • Un outil de vote électronique en Excel ; • Des échelles d'évaluation des risques et des contrôles – pour guider les évaluations des dimensions de probabilité, d'incidence, et l'efficacité des contrôles ; • Les <i>Lignes directrices concernant le plan d'action axé sur le risque</i> ; et • Les guides suivants : <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Élaboration du Profil des risques de l'entreprise</i> ; ○ <i>Comment élaborer un profil des risques</i> ; ○ <i>Comment mener une analyse de l'environnement dans le cadre de la gestion des risques</i> ; ○ <i>Comment examiner et valider les renseignements sur les risques</i> ; ○ <i>Comment intégrer la gestion du risque à la planification</i> ; ○ <i>Comment utiliser le Profil des risques de l'entreprise</i> ; ○ <i>Quels risques de l'entreprise sont interconnectés et qu'est-ce que cela signifie.</i>
------------------------	---

IV- Procédures- Formalisation des opérations- Traçabilité

6. Existe-t-il des programmes d'audit interne / Cartographie ou d'identification des risques ?

✓ Audit interne* : Oui / Non

Si oui, à quel niveau (national, régional, local) ?

✓ Maîtrise des risques : Oui / Non

Si oui, à quel niveau (national, régional, local) ?

Au niveau national, afin d'appuyer la GRE, l'Agence dresse un Profil des risques de l'entreprise (PRE) de façon annuelle. Un PRE est un rapport qui donne un aperçu global des risques auxquels une organisation fait face alors qu'elle tente d'atteindre ses objectifs. Il contient des renseignements sur l'environnement opérationnel, les risques eux-mêmes, tels que les facteurs et les contrôles, de même que les mesures entreprises afin de les traiter. Le PRE constitue le principal outil qui

appuie les efforts de GRE d'une organisation. Il est important de se rappeler que les risques qui figurent dans le PRE représentent des événements futurs incertains qui peuvent, ou non, se poser selon l'évolution de l'environnement. En déterminant et en surveillant un large éventail de risques, l'ARC s'assure qu'elle gère avec diligence et de façon proactive.

S'il vous plait, consultez le document : **Liste des risques d'entreprise 2013-2014** envoyé avec notre réponse au questionnaire.

7. Modalités de la programmation des opérations d'audit interne /contrôle interne (critères de sélection, fréquence, nombre d'audits/ contrôles internes par auditeur/ contrôleur) ?

✓Audit interne*

✓Maîtrise des risques

Le PRE de l'ARC décrit les efforts que l'Agence déploie pour gérer les risques de l'entreprise, et fournit à la direction des renseignements prospectifs afin de l'aider dans ses activités de planification et dans son processus décisionnel.

Chaque année, la Division de la gestion des risques de l'entreprise engage la haute direction dans le développement du Profil où les risques sont cernés et évalués par les cadres supérieurs et des plans d'action sont élaborés au besoin et mis en œuvre par les bureaux de première responsabilité et les bureaux de responsabilité complémentaire.

Consulter le document **Élaboration du Profil des risques de l'entreprise** pour plus de détails sur les modalités de la programmation liée à la GRE. (envoyé avec notre réponse au questionnaire).

8. Les opérations d'audit/ Maîtrise des risques (gestion des risques) sont-elles formalisées ?

✓Audit interne* : Oui / Non

✓Maîtrise des risques : Oui / Non

Préciser : Voir réponses 6 et 7

9. La procédure d'audit interne est-elle contradictoire ? *

Oui / Non

Si oui, la procédure contradictoire est-elle écrite ou orale ? Oui Non

10. Modalités de suivi des opérations d'audit /cartographie des risques et des recommandations formulées

✓Audit interne*

✓Maîtrise des risques

Consulter le document **Élaboration du Profil des risques de l'entreprise** pour plus de détails sur les modalités de suivi des risques (envoyé avec notre réponse au questionnaire).

11. Les résultats des opérations d'audit /gestion des risques sont-ils communiqués aux services et agents audités ?

✓Audit interne* : Oui / Non

Si oui, selon quelles modalités

✓Maîtrise des risques : Oui / Non

Chaque année, un Sommaire du profil des risques d'entreprise est publié sur le réseau interne disponible à tous les employés. En plus, les séances de sensibilisation du Profil de risque de l'entreprise sont organisé pour informer les gestionnaires et les employés sur les résultats de l'évaluation annuelle au niveau de l'entreprise, qui aide davantage chaque

direction générale d'aligner les plans stratégique et les établissements de priorités avec les risques d'entreprise.

12. Les opérations sont-elles retracées dans une application informatique dédiée?

✓ Audit interne* : Oui / Non

✓ Maîtrise des risques : Oui / Non X

V- Formation

13. Existe-t-il une formation spécifique mise en place pour les agents chargés de la mise en œuvre des opérations d'audit/ contrôle internes ?

✓ Audit interne* : Oui / Non

✓ Maîtrise des risques : Oui X / Non

L'Agence a élaboré une formation d'une journée sur la gestion des risques, adaptés à ses besoins. Ce produit d'apprentissage fournit aux gestionnaires et aux cadres supérieurs une vue détaillée du processus de GR de l'ARC. Il permet également à ceux-ci de se familiariser avec les outils de GR nécessaires à la gestion systématique et cohérente des risques et à la prise de décision au sein de leur environnement de travail.

En plus, la GR fait partie du programme d'apprentissage et formation ciblé au nouveaux gestionnaires, dans lequel ils acquièrent et mettent en pratique les compétences en gestion et en leadership.

VI Commentaires libres

Élaboration du Profil des risques de l'entreprise

Direction générale de la vérification, de l'évaluation et des
risques



Agence du revenu
du Canada

Canada Revenue
Agency

Introduction

Une organisation qui est durable et efficace ne tient pas ses réalisations actuelles pour acquises. Elle observe continuellement son environnement, remet en question ses processus actuels et tient compte des différents types d'événements qui pourraient avoir une incidence sur elle à l'avenir. En agissant ainsi, l'organisation demeure dans un état continu d'auto amélioration et est mieux placée pour réussir à long terme.

L'Agence du revenu du Canada (ARC) adopte ce point de vue en examinant un large éventail d'événements possibles qui pourraient avoir une incidence sur sa capacité à remplir son mandat. Ces événements sont souvent de nature volatile et imprévisible, et prennent la forme de risques. **L'ARC définit un risque comme l'incertitude qui entoure les événements et les résultats futurs – une chose qui peut se produire ou non, mais qui doit être prise en compte dans son processus décisionnel.**

La gestion des risques de l'entreprise (GRE) joue un rôle important dans le renforcement de la capacité de l'ARC à reconnaître, à comprendre et à traiter les risques. Elle soutient une prise de décisions éclairées face au changement et à l'incertitude, et contribue aux activités efficaces et efficientes, et ce, tout en renforçant la confiance du public dans l'administration de l'impôt et des prestations par l'ARC. Afin d'appuyer la GRE, l'Agence dresse un profil des risques de l'entreprise.

Qu'est-ce qu'un profil des risques de l'entreprise?

Un profil des risques de l'entreprise (PRE) est un rapport qui donne un aperçu global des risques auxquels une organisation fait face alors qu'elle tente d'atteindre ses objectifs. Il contient des renseignements sur l'environnement opérationnel, les risques eux-mêmes, tels que les facteurs et les contrôles, de même que les mesures entreprises afin de les traiter. Le PRE constitue le principal outil qui appuie les efforts de GRE d'une organisation.

Il est important de se rappeler que les risques qui figurent dans le PRE représentent des événements futurs incertains qui peuvent, ou non, se poser selon l'évolution de l'environnement. En déterminant et en surveillant un large éventail de risques, l'ARC s'assure qu'elle gère avec diligence et de façon proactive les événements éventuels qui pourraient avoir une incidence sur sa capacité à remplir son mandat.

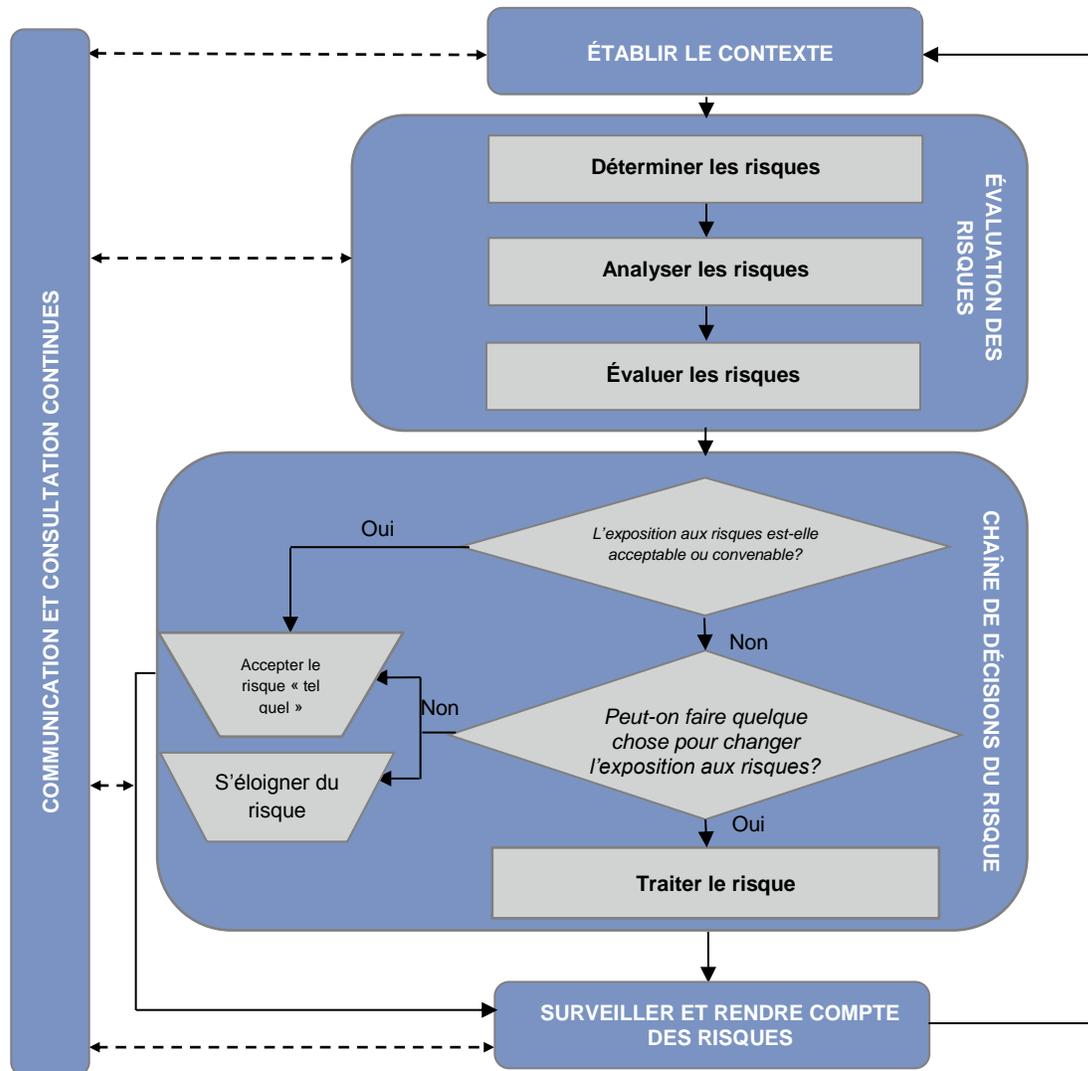
Objet du présent document

Les renseignements qui se trouvent dans le PRE font partie du processus décisionnel et d'établissement des priorités à tous les niveaux de l'organisation. Le présent document fournit aux employés et aux gestionnaires un aperçu utile de la façon dont le PRE de l'ARC est élaboré, y compris les principales considérations utilisées par la haute direction.

Comment le PRE est-il élaboré?

Le PRE est élaboré à l'aide du processus de gestion des risques de l'ARC. Tel qu'il est démontré dans la figure ci-dessous, le processus est fondé sur des normes de gestion des risques largement reconnues, notamment la norme ISO 31000 pour la gestion des risques et le [Cadre stratégique de gestion du risque](#) du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

Le processus de gestion des risques de l'ARC :



Vous trouverez ci-dessous de plus amples renseignements sur chaque étape.

Étape 1 : Établir le contexte

Dans le but d'établir le contexte, l'ARC mène des analyses continues de l'environnement qui fournissent des renseignements sur les changements qui se produisent dans les environnements externes et internes. Ces renseignements aident la haute direction à comprendre le contexte de l'exposition aux risques de l'Agence. Ces changements peuvent présenter de nouveaux risques ou des facteurs de risque qui influencent l'exposition de l'Agence à ses risques existants. Les changements de l'environnement sont signalés au moyen de ce qui suit :

- [L'analyse de l'environnement](#) : un rapport périodique qui donne un aperçu des principaux facteurs, tendances et points de vue qui touchent l'ARC.
- [Alertes des risques](#) : un rapport mensuel qui donne un aperçu des principaux reportages, des changements aux priorités du gouvernement ou aux lois, des rapports, des constatations de vérifications et tout autre renseignement pertinent se rapportant à un risque d'entreprise existant ou émergent.

Ces outils aident également à appuyer la détermination précoce et le suivi des risques émergents possibles.

Étape 2 : Déterminer, analyser et évaluer les risques

Dans le but de comprendre les risques auxquels s'expose l'organisation, l'Agence évalue les risques de l'entreprise dans le cadre des trois étapes ci-dessous :

Étape 1 : Déterminer le risque 	À l'aide des renseignements saisis lors de l'établissement du contexte, la haute direction détermine les risques au moyen de divers exercices d'engagement, tels que des entrevues de groupe.
Étape 2 : Analyser le risque 	Les risques sont analysés en tenant compte des éléments suivants : <ul style="list-style-type: none">• les facteurs, contrôles et répercussions;• les interconnexions entre les risques.
Étape 3 : Évaluer le risque 	Les risques sont évalués à l'aide d'une combinaison d'outils électroniques et de discussions en personne. La haute direction évalue chacun des risques pour établir ce qui suit : <ul style="list-style-type: none">• la probabilité résiduelle que le risque se produise;• les répercussions résiduelles pour l'Agence si le risque se produisait;• la tendance de l'exposition aux risques au cours des 12 à 18 prochains mois.

Étape 3 : Décider de la façon de traiter les risques

Une fois que l'étape de l'évaluation des risques est terminée, la haute direction décide du plan d'action approprié à suivre (une réponse) pour chacun des risques de l'entreprise. Elle utilise un nombre de considérations afin de prendre des décisions éclairées. Par exemple :

1. Interconnectivité des risques : Plus un risque est interconnecté avec d'autres risques, plus il est susceptible d'être atténué.
2. Liens aux fonctions essentielles de l'ARC et aux priorités du gouvernement : Plus un risque est étroitement lié à une fonction essentielle ou à une priorité du gouvernement, plus il est susceptible d'être atténué.
3. Étendue des responsabilités : Plus l'Agence exerce un contrôle ou une influence sur un risque, plus ce dernier est susceptible d'être atténué.
4. Sensibilité : Plus le public est concerné par un risque, plus ce dernier est susceptible d'être atténué.
5. Tendance de l'exposition au risque : Si l'on prévoit une tendance à la hausse de l'exposition au risque au cours des 12 à 18 prochains mois, le risque est plus susceptible d'être atténué.

À l'ARC, la haute direction peut traiter chaque risque de l'entreprise avec l'une des trois réponses aux risques suivantes :

Choix de réponses aux risques

Maintenir les contrôles	Atténuer – plan actuel	Atténuer – plan nouveau ou amélioré
Maintenir la qualité des contrôles existants et surveiller l'environnement de manière continue.	Poursuivre les initiatives d'anciens PRE, qui valorisent ou renforcent les contrôles existants et surveillent l'environnement de manière continue.	Entreprendre de nouvelles initiatives, en plus de celles qui sont actuellement en cours, qui valorisent ou renforcent les contrôles existants et surveillent l'environnement de manière continue.

Plans d'action

Les secteurs de l'ARC responsables des risques auxquels la réponse est « *Atténuer – plan nouveau ou amélioré* » sont chargés de l'élaboration et de la mise en œuvre de plans d'action nouveaux ou améliorés dans un effort visant à réduire l'exposition de l'Agence à ces risques.

Le saviez-vous?

Afin d'appuyer davantage l'élaboration de plans d'action, des [lignes directrices concernant le plan d'action axé sur le risque](#) ont été élaborées et sont disponibles dans InfoZone. Ces lignes directrices, qui sont accessibles à tous les employés, appuient les efforts de gestion des risques, non seulement au niveau de l'entreprise, mais aussi dans l'ensemble de l'organisation.

Responsabilisation

Chaque risque d'entreprise est attribué à un bureau de première responsabilité (BPR) qui est tenu de rendre compte de sa gestion. La gestion de nombreux risques requiert la participation de plusieurs secteurs à l'Agence. Dans de tels cas, les BPR ont l'appui des bureaux de responsabilité complémentaire (BRC) qui fournissent une aide pour se pencher sur des aspects précis du risque. Le [Registre de responsabilisation en matière de risque](#) détermine les BPR et les BRC pour chaque risque.

La nomination des BPR et des BRC se fait généralement en fonction des critères suivants :

- relation entre le risque et le mandat de la direction générale ou de la région;
- considérations horizontales fondées sur une analyse de l'interconnectivité des risques;
- responsabilités antérieures afin d'appuyer la continuité de la gestion des risques;
- besoin de points de vue régionaux;
- charge de travail de la gestion des risques afin d'assurer une répartition équilibrée entre les intervenants, dans la mesure du possible.

Le saviez-vous?

Une séance de lancement des [plans d'action axés sur les risques](#) (PAR) d'une demi-journée est tenue avec des représentants de tous les BPR et BRC afin de faciliter l'élaboration des PAR, d'assurer la communication uniforme des messages à tous les intervenants et de fournir des renseignements concernant certaines discussions qu'a tenues la haute direction pendant l'évaluation des risques.

Étape 4 : Surveiller et rendre compte des risques

L'ARC surveille ses risques d'entreprise de façon continue afin de s'assurer que les changements à l'environnement sont saisis et compris, que les réponses aux risques demeurent adéquates et que les mesures en vue d'atténuer les risques sont sur la bonne voie.

La surveillance et l'établissement de rapports s'effectuent principalement au moyen des trois activités suivantes :

1. Analyse de l'évaluation des risques : L'exposition au risque résiduel pour chaque risque d'entreprise est évaluée au moins une fois par année. Cela veille à ce que la haute direction considère les transformations de l'environnement en temps opportun, et qu'elle ajuste les plans et les priorités en conséquence.
2. Surveillance des plans d'action axés sur les risques : La mise en œuvre des plans d'action axés sur les risques est surveillée afin de s'assurer qu'ils sont sur la bonne voie et que les résultats prévus sont atteints. Des rapports d'étape sont fournis au Conseil de direction et à la haute direction au moins une fois par année.
3. [Analyse de l'environnement](#) continue : Les changements qui surviennent dans l'environnement sont surveillés et communiqués au moyen de rapports périodiques d'analyse de l'environnement et d'[Alertes des risques](#) mensuelles.

La surveillance continue de l'environnement immédiat aide la haute direction à évaluer si un plan d'action axé sur un risque doit être changé ou si un nouveau plan doit être élaboré afin de traiter le risque en question. Ces modifications sont saisies et indiquées dans le PRE.

Communication et consultation continues

Le processus d'élaboration du PRE est appuyé d'une communication et d'une consultation continue. Les principaux intervenants participent à diverses étapes du processus, y compris le Comité directeur de la gestion des risques de l'entreprise, le Comité de gestion de l'Agence et le Conseil de direction, en tant que fonction de leadership et de surveillance.

Un nouveau PRE est produit une fois par année, tel que l'exige le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Étant donné que le contenu du PRE en son entier est long et hautement technique, un [Résumé](#) est également préparé et affiché chaque année dans InfoZone.

Autres ressources

Le présent document est conçu afin de vous aider à comprendre la façon dont le PRE est élaboré au moyen du processus normalisé de gestion des risques de l'ARC. Il existe plusieurs autres outils pour vous aider à comprendre et à appliquer les résultats et l'analyse du PRE ainsi qu'à vous acquitter de vos responsabilités en matière de gestion du risque. Consultez régulièrement le [site Web de la DGRE](#) pour de nouvelles ressources ou des mises à jour.

Politique sur la gestion des risques de l'entreprise

La présente politique est offerte en différents formats sur demande (courriel [PA/AP Multiple_Media-Format_Substitut](#)).

1. [Date d'entrée en vigueur](#)
2. [Application](#)
3. [Instruments de politique connexes](#)
4. [Introduction](#)
5. [Objectif et résultats](#)
6. [Exigences](#)
7. [Responsabilités et imputabilités](#)
8. [Évaluation et examen](#)
9. [Définitions](#)
10. [Références](#)
11. [Demandes de renseignements](#)

1. Date d'entrée en vigueur

La Politique sur la gestion des risques de l'entreprise (GRE) a été approuvée par le Conseil de direction et est entrée en vigueur le 27 mars, 2013 (résolution du Conseil n° 2012/2013-32).

Cette politique remplace la Politique sur la GRE de 2011 (résolution du Conseil n° 2010/2011-21) approuvée le 4 mars 2011.

2. Application

Cette politique s'applique à tous les employés de l'Agence du revenu du Canada (ARC).

L'adhésion aux politiques d'entreprise de l'ARC est obligatoire. Afin de faciliter l'interprétation et la mise en œuvre de la Politique sur la GRE, un certain nombre de termes clés sont définis à la partie [Définitions](#).

3. Instruments de politique connexes

Cette politique découle du [Cadre stratégique de l'ARC pour les politiques d'entreprise](#).

4. Introduction

Dans un environnement du secteur public dynamique et complexe, la gestion des risques (GR) contribue grandement à améliorer la capacité du gouvernement à reconnaître et comprendre les risques, à faire face à ceux-ci ou à en tirer profit. La GR permet aux ministères et organismes fédéraux de réagir activement au changement et à l'incertitude en fournissant des renseignements précieux sur le risque afin de soutenir un processus efficace de prise de décisions. En conséquence, une capacité manifeste et accrue d'évaluer, de communiquer et de gérer les risques suscite la confiance à la fois au sein du gouvernement et auprès du public.

La GR est plus efficace lorsqu'elle fait partie de la culture de l'organisation. Elle devrait être intégrée à la philosophie de l'organisation, aux pratiques et aux plans d'activités, plutôt que d'être envisagée ou appliquée comme une fonction distincte. Lorsque considérée comme telle, la GR devient l'affaire de chacun au sein de l'organisation.

Il est essentiel que la GR soit pratiquée d'une manière efficace au sein de l'Agence afin de maintenir et améliorer les services aux contribuables et aux bénéficiaires de prestations tout en protégeant les intérêts du public canadien et en soutenant le programme gouvernemental dans son ensemble. Cette politique définit la compréhension, l'approche et l'engagement de l'ARC en matière de GR, donne un aperçu des rôles et des responsabilités de ses employés et décrit les niveaux de responsabilité dans l'établissement de rapports sur les pratiques de GR. Elle exige que les gestionnaires et les employés incorporent la GR à leurs activités quotidiennes et elle sert également de guide pour appuyer l'élaboration de pratiques améliorées en matière de GR et pour gérer les risques clés stratégiques, corporatifs, opérationnels et liés aux programmes et projets dans l'ensemble de l'Agence.

5. Objectif et résultats

5.1 Objectif

Cette politique vise à assurer que l'Agence soit reconnue comme une organisation ayant intégré avec succès la gestion des risques aux processus décisionnels et qui favorise une culture de travail prônant les décisions éclairées fondées sur les risques tout en appuyant une amélioration continue.

5.2 Résultats

- 5.2.1** Le contexte et les pratiques organisationnels permettant une gestion proactive sont clairement définis.
- 5.2.2** La GR est appliquée d'une manière cohérente, systématique et efficiente non seulement aux niveaux stratégiques, organisationnels et opérationnels, mais aussi aux niveaux des programmes et des projets de l'Agence.
- 5.2.3** Les employés sont en mesure et ont la possibilité de prendre des décisions fondées sur le risque et ils intègrent la GR dans tous les aspects de leur emploi.

6. Exigences

- 6.1** La GR est intégrée à la culture de l'Agence (les pratiques, les plans et la philosophie) et aux processus d'établissement des priorités et de prise de décisions.
- 6.2** Le Profil des risques de l'entreprise (PRE) ainsi que des profils de risques aux niveaux des directions générales, des régions, des fonctions et des projets qui sont développés lorsque jugés nécessaires par l'Agence.

6.3 Des plans d'action sont développés afin gérer les risques identifiés dans les limites des niveaux de tolérance appropriés.

6.4 Les éléments suivants du processus de GR de l'ARC sont respectés :

- **Établir le contexte** : Consiste à définir et/ou à clarifier la nature et la portée de l'exercice de GR et l'examen de l'environnement d'où les risques proviennent.

Évaluation des risques : Comporte trois étapes qui permettent de préciser la nature et la sévérité des risques qui ressortent du contexte décrit. Voici les trois étapes :

- *Identifier le(s) risque(s)* : L'identification des risques est la première étape en vue de les gérer. L'utilisation d'une approche bien structurée pour identifier les risques est essentielle, puisque les risques non identifiés ne peuvent pas être pris en compte et nous ne pouvons pas agir sur ceux-ci. L'objet de cette étape est de produire une liste complète de risques qui pourraient avoir une incidence sur l'atteinte de vos objectifs.
 - *Analyser le(s) risque(s)* : Une fois que les risques ont été identifiés, chacun d'eux doit être analysé. L'étape de l'analyse des risques vise à mieux comprendre les risques identifiés ainsi que les contrôles qui sont déjà en place pour les atténuer.
 - *Évaluer le(s) risque(s)* : Évaluer chacun des risques identifiés et analysés lors des étapes précédentes afin d'établir leur sévérité réelle et relative. Ceci nécessite de mesurer ou de coter les mesures de contrôle ainsi que le risque résiduel sur la base de critères préétablis (probabilité et incidence). Après avoir finalisé cette étape, il sera possible d'avoir une bonne connaissance du niveau d'exposition à chaque risque.
- **La chaîne de décisions des risques** : Implique une prise de décisions basée sur les informations en matière de risque recueillies et évaluées. Le but de cette étape est de déterminer comment répondre aux risques identifiés.
 - **Faire le suivi et établir des rapports sur les risques** : Consiste à faire le suivi et rendre compte de l'évolution de l'exposition aux risques et de l'efficacité des actions relatives aux risques.
 - **La communication et la consultation continues** : Consiste à s'assurer que le savoir essentiel est saisi et partagé tout au long du processus de GR de l'ARC et que les intervenants demeurent activement impliqués (au besoin) et sont conscients des risques gérés par l'unité de travail (organisation, équipe, programme, projet, etc.).

6.5 Des opportunités d'apprentissage et de formation relatives à la GR sont mises à la disposition des employés.

7. Responsabilités et imputabilités

La GR est une fonction horizontale qui exige que divers intervenants soient chargés de responsabilités et d'imputabilités spécifiques sur le plan de la GR. La section suivante donne un aperçu des rôles et responsabilités clés : du Conseil de direction; du commissaire et premier dirigeant (PD); du sous-commissaire et dirigeant principal de la vérification (SC-DPV), Direction générale de la vérification, de l'évaluation et des risques; le directeur, Division de la GRE; des chefs des directions générales et des SC régionaux; des cadres supérieurs et gestionnaires ainsi que des employés de l'ARC.

7.1 Conseil de direction

Le Conseil de direction est responsable de la **surveillance des risques**, et plus précisément de ce qui suit :

- Approuver la Politique sur la GRE de l'ARC ainsi que toutes les modifications ultérieures qui pourraient y être apportées.
- Assurer la supervision de la GR au niveau de l'Agence:
 - S'assurer que le programme de GRE soit adapté aux besoins de l'organisation et évolue en conformité avec les objectifs, le mandat et les valeurs de l'Agence.
 - Surveiller le processus de GR élaboré par la Direction générale de la vérification, de l'évaluation et des risques et mis en œuvre par les cadres dirigeants de l'Agence afin d'identifier, d'analyser, d'évaluer, de faire face, de faire le suivi et d'établir les rapports en matière de risques et de contrôles.
 - Surveiller les actions entreprises afin de gérer les risques de façon appropriée et de surveiller l'avancement et la performance des plans d'action.
 - Surveiller et fournir de la rétroaction en ce qui concerne l'établissement de liens horizontaux entre la fonction de la GR, l'orientation en matière de risque et les processus clés de prise de décisions de l'Agence.
 - Fournir des conseils en matière de GRE au besoin.
- S'assurer que l'exposition de l'ARC aux risques de l'entreprise respecte le niveau de tolérance au risque de l'Agence:
 - Faire le suivi de l'exposition aux risques de l'entreprise par rapport à la tolérance au risque de l'Agence.
 - Assurer la mise en place d'une approche de reddition fondée sur le risque afin d'appuyer un suivi adéquat des risques de l'entreprise.
- S'assurer que l'ARC promeut une culture saine en matière de GR au sein de l'Agence:
 - S'assurer que l'ARC promeut une culture où les risques sont gérés intelligemment en mettant l'accent sur la GR lors de communications avec les cadres supérieurs et les partenaires à l'interne et à l'externe.
 - Assurer qu'une approche de GR horizontale et intégrée soit mise en vigueur au sein de l'Agence.
 - S'assurer que le programme de GRE de l'Agence continue d'être visible et indépendant.

7.2 Commissaire et Premier dirigeant

Le commissaire et PD est responsable de la ***direction du processus de prise de décisions relatives aux risques***, et plus précisément de ce qui suit:

- Fournir au Ministre, au Conseil de direction et aux agences centrales, en temps opportun, des avis et de l'information stratégiques relativement à des questions importantes liées aux pratiques de GR, aux principaux risques de l'Agence, aux événements relatifs aux risques et aux stratégies connexes d'atténuation des risques.
- Assurer l'intégration de la GR aux processus d'établissement des priorités, de planification et de prise de décisions dans l'ensemble de l'Agence.
- Donner des orientations claires et amener une perspective horizontale dans le cadre de l'établissement de niveaux de tolérance au risque pour l'Agence et s'assurer que les risques sont gérés dans les limites de ces tolérances.
- Favoriser une culture saine en matière de GR au sein de l'Agence:
 - Favoriser la mise en place d'un environnement qui appuie et encourage une GR efficace en mettant l'accent sur la GR, sur une approche rationnelle face à la prise de risques et sur l'apprentissage.
 - Communiquer un message constant axé sur l'utilisation d'une approche de GR horizontale et intégrée au sein de l'Agence.

7.3 Sous-commissaire et Dirigeant principal de la vérification, Direction générale de la vérification, de l'évaluation et des risques

Le SC-DPV de la Direction générale de la vérification, de l'évaluation et des risques est responsable ***d'assurer un leadership, une vision et une orientation en matière de GR***. Le SC-DPV est tenu de donner des conseils stratégiques sur les risques au sein de l'ARC et est une ressource pour promouvoir l'application de cette politique dans l'ensemble de l'ARC. En particulier:

- Guider le développement et favoriser une culture saine en matière de GR au sein de l'Agence.
- Appuyer et encourager l'application efficace de la Politique sur la GRE au sein de l'Agence.
- Porter les questions clés concernant les risques ou la gestion des risques au sein de l'Agence à l'attention des membres du Comité de gestion de l'Agence (CGA), du commissaire et PD, ou du Conseil de direction, lorsque jugé nécessaire.
- Fournir des conseils stratégiques aux commissaire et PD, CGA, cadres supérieurs et au Conseil de direction.
- Veiller à ce que l'on tienne compte du PRE et d'autres sources pertinentes d'information sur les risques dans le processus de planification des vérifications internes et des évaluations de programmes, ainsi que dans le cadre d'engagements individuelles.
- Veiller à ce que des évaluations indépendantes et objectives soient menées par un tiers en ce qui concerne le cadre de la GRE, ou certaines composantes du cadre, et que les recommandations des tiers soient mises en œuvre.

7.4 Directeur, Division de la gestion des risques d'entreprise, Direction générale de la vérification, de l'évaluation et des risques

Le directeur de la Division de la GRE est responsable **d'appuyer le cadre de la GRE** au sein de l'ARC. Le directeur est chargé de maintenir et d'améliorer le cadre, ainsi que de faciliter son application dans l'ensemble de l'Agence. En particulier :

- Créer et maintenir une infrastructure habilitante pour une gestion intégrée des risques au sein de l'organisation.
- Développer le PRE en consultation avec les directions générales et régions.
- Maintenir une communication continue afin d'appuyer la surveillance en matière de risque et assurer la mise en œuvre d'une approche horizontale et intégrée liée à la GR à travers de l'Agence.
- Représenter l'Agence lors de groupes de discussion et communautés de pratique liés à la GR.
- Appuyer les cadre dirigeants dans l'établissement de niveaux de tolérance au risque appropriés et cohérents.

7.5 Chefs des directions générales et sous-commissaires régionaux

Les chefs des directions générales et les SC régionaux sont responsables de la **gestion des risques**, et plus précisément de ce qui suit :

- Intégrer la GR au cadre de gestion de l'Agence:
 - Mettre en œuvre la politique sur la GRE dans leur direction générale ou région, comprenant également l'intégration de la GR au cadre de gestion de leurs programmes.
 - Identifier les risques et établir des priorités au niveau des directions générales / régions, s'assurer que les risques importants et les événements relatifs au risque sont explicitement identifiés, gérés et portés à l'attention du directeur de la Division de la GRE, du SC-DPV, et du commissaire et PD.
 - Participer au processus de GR afin d'identifier, d'analyser, d'évaluer et de faire face aux risques de l'entreprise, de faire le suivi de ceux-ci et d'établir des rapports.
 - Guider et valider les analyses liées au PRE.
 - Développer des plans d'action et établir des rapports quant à leur état d'avancement et leur performance.
 - Assurer que la GR soit incorporée aux processus d'établissement des priorités, de planification et de prise de décisions.
 - Maintenir des profils de risques qui sont à jour et valides.
- Donner des orientations claires et amener une perspective horizontale dans le cadre de l'établissement de niveaux de tolérance au risque pour l'Agence et s'assurer que les risques sont gérés dans les limites de ces tolérances.
- Favoriser le développement d'une culture saine en matière de GR au sein de l'Agence et plus particulièrement, dans leur direction générale ou région:
 - Favoriser la mise en place d'un environnement appuyant et encourageant une GR efficace en mettant l'accent sur la GR, une approche rationnelle face à la prise de risques et sur l'apprentissage.
 - Communiquer un message constant axé sur l'utilisation d'une approche de GR horizontale et intégrée au sein de l'Agence.

7.6 Cadres supérieurs et gestionnaires

Les cadres supérieurs et les gestionnaires sont responsables **de mettre en œuvre la GR** en veillant à ce que la Politique sur la GRE soit respectée et que la GR soit effectuée de façon appropriée selon leur domaine de responsabilité (aux niveaux stratégiques, fonctionnels, opérationnels, des programmes et des projets). Pour ce faire, ils doivent s'assurer de ce qui suit :

- Comprendre les concepts de base liés à la GR.
- Appliquer le processus de GR de l'ARC afin d'identifier, d'analyser, d'évaluer, de faire face, de faire le suivi, d'établir des rapports et de communiquer les risques.
- Favoriser l'observation des niveaux de tolérance relatifs aux risques.
- Assurer que la GR fait partie des processus d'établissement des priorités, de planification et de prise de décisions stratégiques.
- Accroître les connaissances et les compétences en matière de GR en participant à des séances d'apprentissage et de formation liées à la GR et en offrant de telles possibilités aux employés.

7.7 Employés

Chaque employé de l'ARC a un rôle à jouer dans **l'application de la GR**. Ainsi, chaque employé est responsable de ce qui suit :

- Prendre les risques en considération dans le cadre de chaque décision d'affaires.
- Agir rapidement pour gérer les risques dans la limite des niveaux de tolérance aux risques et conformément à la Politique sur la GR et le processus de GR de l'ARC.
- Transmettre au besoin les renseignements liés aux risques aux niveaux appropriés de l'Agence.
- Rechercher les possibilités d'apprentissage et de formation afin d'être sensibilisé davantage et de mieux comprendre la GR.

8. Évaluation et examen

La Direction générale de la vérification, de l'évaluation et des risques est responsable d'effectuer l'examen prévu de la politique tous les cinq ans et de procéder à tout examen ponctuel jugé nécessaire.

Pour appuyer le processus d'examen, la Direction générale de la vérification, de l'évaluation et des risques est également responsable de déterminer et d'entreprendre des activités de surveillance et d'évaluation qui lui permettront d'établir si l'objectif de la politique demeure pertinent et réalisable et si les exigences de celle-ci sont respectées.

9. Définitions

La section suivante sert à présenter les termes en matière de GR qui sont utilisés dans le cadre de cette politique.

- **Contrôle** : Un moyen par lequel une organisation réduit la probabilité qu'un risque se produise ou l'incidence s'il se produit.
- **Exposition résiduel aux risques** : La quantité de risque qui demeure après que les contrôles aient été pris en considération.
- **Gestion des risques de l'entreprise** : L'utilisation d'un processus logique et systématique pour gérer les risques afin de réaliser les objectifs à l'échelle de l'entreprise.
- **Gestion du risque** : L'utilisation d'un processus logique et systématique pour gérer les risques afin de réaliser les objectifs.
- **Incidence** : Le résultat possible sur un organisation si un risque donné se concrétise.
- **Probabilité** : La probabilité ou fréquence qu'un risque se produise.
- **Processus de gestion du risque** : L'ensemble officiel de tâches interreliées établies pour but de gérer les risques.
- **Profil des risques de l'entreprise** : Un rapport qui présente une vue consolidée des risques auxquels une organisation se face.
- **Risque** : L'incertitude qui entoure des événements et des résultats futurs.
- **Tolérance au risque** : limite maximale d'exposition résiduel aux risques qu'une organisation est prête à accepter pour un risque donné.

10. Références

La Politique sur la GRE doit être administrée et mise en œuvre conjointement avec l'autre référence qui suit :

Instrument de politique d'entreprise de l'ARC

- [Cadre stratégique de l'ARC pour les politiques d'entreprise](#)

La page intranet qui suit présente plus de renseignements liés à cette politique :

- [Direction générale de la vérification, de l'évaluation et des risques](#)

11. Demandes de renseignements

Veuillez acheminer toute demande de renseignements sur la politique à :

Division de la GRE

Courriel: [AERB-DGVER, Risk Management-Gestion des risques](#)

Site Web: [Direction générale de la vérification, de l'évaluation et des risques](#)

Il est possible que cette version imprimée ne soit pas à jour.

Avant de l'utiliser, veuillez vérifier à l'adresse InfoZone ci-dessous qu'il s'agit de la version à jour.

< <http://infozone/francais/r4010000/erm/ermPolicy-f.asp> >

Glossaire des termes de la gestion des risques de l'entreprise

Terme ou expression	Définition
Activités de soutien clés	Un ensemble de mesures et de produits livrables clés élaborés à l'appui d'une initiative.
Analyse du risque	Renvoie au processus ayant pour objet de développer une meilleure compréhension des risques identifiés et aux contrôles qui sont actuellement en place pour les atténuer.
Aperçu du risque	Un outil utilisé pour saisir les renseignements sur le risque et en rendre compte.
Atténuation des risques	Un ensemble de mesures prises pour réduire la probabilité qu'un risque se produise et/ou pour réduire l'incidence qu'il aurait s'il devait se produire.
Atténuer – plan actuel	Une réponse au risque qui comprend la continuation d'initiatives découlant des évaluations du risque précédentes, qui valorise ou renforce les contrôles existants, tout en surveillant sans cesse l'environnement.
Atténuer – plan neuf ou amélioré	Une réponse au risque qui comprend l'entreprise de nouvelles initiatives, en plus de celles qui sont actuellement en cours, qui valorise ou renforce les contrôles existants, tout en surveillant sans cesse l'environnement.
Bureau de première responsabilité	Une unité de travail qui détient la responsabilité générale de la gestion d'un risque donné.
Bureau de responsabilité complémentaire	Une unité de travail qui appuie un bureau de première responsabilité dans la gestion d'un risque donné.
Chaîne de décisions liées aux risque	Renvoie à une séquence de décisions qui aident à déterminer une réponse appropriée au risque.
Communication et consultation permanentes	L'échange de renseignements entre les parties intéressées tout au long de toutes les étapes du processus de gestion du risque.
Contrôle	Le moyen par lequel une organisation réduit la probabilité qu'un risque se concrétise ou son incidence s'il se concrétise.
Efficacité des contrôles	Une évaluation qui indique le niveau de confiance d'une organisation à l'égard des contrôles mis en place en vue de réduire la probabilité qu'un risque se concrétise ou son incidence s'il se concrétise.
Énoncé de risque	Une phrase décrivant un événement ou un résultat futur incertain qui pourrait empêcher l'atteinte des objectifs.
Établir le contexte	Renvoie au processus de détermination des paramètres d'une évaluation du risque, y compris la portée, les objectifs, les facteurs de risque et les intervenants.
Évaluation des risques	Renvoie au processus d'attribution d'une valeur numérique des dimensions d'évaluation du risque (p. ex. efficacité des contrôles, incidence, probabilité et tendances).
Évaluation du bien-fondé	Un exercice de validation qui vise à obtenir le consentement des intervenants.

Terme ou expression	Définition
Évaluation du risque	Renvoie aux trois étapes du processus de gestion du risque : l'identification de risques, l'analyse du risque et l'évaluation des risques.
Événements potentiels liés au risque	Exemples précis du risque qui fournissent plus de contexte et une meilleure compréhension de l'énoncé du risque.
Exposition au risque	Le niveau de risque auquel une organisation est exposée.
Exposition au risque inhérent	Le niveau de risque qui existe à défaut de contrôles.
Exposition au risque résiduel	Le niveau de risque qui reste après avoir tenu compte des contrôles.
Facteur de risque	Les conditions qui existent dans l'environnement (interne ou externe) et qui produisent ou influencent l'exposition aux risques.
Gestion des risques de l'entreprise	L'utilisation d'un processus logique et systématique de gestion des risques afin d'atteindre des objectifs au niveau de l'entreprise.
Gestion du risque	L'utilisation d'un processus logique et systématique de gestion des risques afin d'atteindre des objectifs.
Groupe de risques	Un groupe de risques interconnectés qui partagent un thème commun.
Identification de risques	Renvoie au processus de détermination des risques qui pourraient avoir des répercussions sur l'atteinte des objectifs.
Incidence	Les conséquences possibles sur une organisation si un risque donné se concrétise.
Initiative	Un ensemble de plans de haut niveau décrivant la façon dont les objectifs d'un plan d'action axé sur le risque seront atteints et comprenant les activités de soutien clés.
Interconnectivité des risques	Une analyse qui permet de déterminer et de qualifier les relations entre les risques.
Lacunes des contrôles	Secteurs où il n'existe aucun contrôle ou où ceux qui existent ont été évalués comme manquants.
Maintenir les contrôles	Une réponse au risque qui comprend le maintien de la qualité des contrôles existants, tout en surveillant sans cesse l'environnement.
Matrice des risques	Un graphique bidimensionnel dans lequel on indique les résultats d'une évaluation des risques.
Mesures de rendement	Les indicateurs qualitatifs et quantitatifs qui démontrent le niveau auquel un plan d'action axé sur le risque est exécuté ou la façon dont il est exécuté.

Terme ou expression	Définition
Objectifs	Décrit l'objectif qu'un plan d'action axé sur le risque tente d'atteindre.
Plan d'action axé sur le risque	Un ensemble de mesures prises au-delà de ce qui est actuellement en cours en vue de réduire la probabilité qu'un risque se concrétise ou son incidence s'il se concrétise.
Probabilité	La probabilité qu'un risque se concrétise ou la fréquence à laquelle il se concrétise.
Processus de gestion du risque	Un ensemble officiel des étapes interreliées définies aux fins de la gestion des risques.
Profil de risque	Une vue consolidée des risques auxquels est exposée une organisation.
Profil des risques de l'entreprise	Un rapport qui présente une vue consolidée des risques de l'entreprise auxquels une organisation est exposée.
Registre des risques	Un outil utilisé pour saisir les renseignements sur le risque et en rendre compte.
Réponse au risque	Un mode d'action général destiné à aborder un risque donné.
Risque	L'incertitude au sujet des événements et des résultats futurs.
Risque d'affaires	Un risque qui est directement lié à l'exécution du mandat d'une organisation.
Risque émergent	Un risque éventuel qui n'est pas clair ou pas bien compris, ce qui rend l'évaluation difficile.
Risque opérationnel	Un risque qui découle des personnes, des processus et des systèmes qui appuient une organisation.
Risque stratégique	Un risque qui a un lien direct avec l'orientation et les objectifs généraux de l'organisation.
Surveillance et établissement de rapports des risques	Renvoie au processus permanent et systématique qui consiste à recueillir, analyser et utiliser des renseignements pour évaluer les progrès réalisés par l'organisation dans la gestion des risques ou des changements dans son exposition aux risques et en rendre compte.
Tendance relative à l'exposition au risque	La perception quant à savoir si l'exposition au risque est prévue s'accroître, diminuer ou demeurer stable au cours d'une période de temps définie, en supposant que les contrôles demeurent à leur niveau actuel.
Tolérance au risque	Le niveau maximal d'exposition au risque résiduel qu'une organisation est prête à assumer pour un risque donné.
Unité de travail	Une expression générale utilisée pour décrire un secteur de travail, que ce soit une direction générale ou une région, un centre fiscal, un bureau des services fiscaux, une direction, une division, une section, entre autres.

Agence du revenu du Canada – Risques d'entreprise 2013-2014

ID du risque	Nom et énoncé du risque
Risques stratégiques	
1	<p>Planification stratégique</p> <p>Il y a un risque que l'ARC n'élabore ni n'exécute un plan stratégique de haute qualité qui tire profit des possibilités d'innovation.</p>
2	<p>Structure et processus de gouvernance</p> <p>Il y a un risque que la structure et les processus de gouvernance au niveau de l'Agence, des directions générales et des régions ne soient pas adéquats et/ou ne produisent pas les résultats ou la valeur prévus pour l'ARC.</p>
3	<p>Intégration et horizontalité</p> <p>Il y a un risque que les programmes, les services et/ou les décisions de l'ARC ne soient pas adéquatement coordonnés à travers les directions générales et les régions.</p>
4	<p>Réceptivité et agilité organisationnelles</p> <p>Il y a un risque que l'ARC ne soit pas en mesure de réagir au changement de façon efficace et/ou en temps opportun.</p>
5	<p>Image publique</p> <p>Il y a un risque que l'ARC ne soit pas perçu comme un administrateur fiable de l'impôt et des prestations.</p>
6	<p>Veille stratégique et mesure du rendement</p> <p>Il y a un risque que la capacité de l'ARC relativement à la veille stratégique et au cadre de mesure du rendement n'évolue pas en vue de répondre à l'exigence relative à la mesure des résultats au niveau de l'entreprise.</p>
Risques d'affaires	
7	<p>Économie clandestine</p> <p>Il y a un risque que l'ARC ne gère pas efficacement les conséquences de l'impôt de l'économie clandestine.</p>
8	<p>Planification fiscale abusive</p> <p>Il y a un risque que l'ARC ne soit pas en mesure de suivre le rythme des pratiques fiscales qui vont au-delà de l'esprit et de l'objectif de la loi.</p>
9	<p>Inobservation en matière de déclaration</p> <p>Il y a un risque que les déclarations produites par les contribuables ne contiennent pas des renseignements vrais et/ou exacts.</p>
10	<p>Inobservation en matière de paiement</p> <p>Il y a un risque que de plus en plus de contribuables ne s'acquittent pas de leurs obligations de paiement.</p>
11	<p>Oppositions</p> <p>Il y a un risque que l'inventaire des cas d'opposition atteigne un niveau difficile à gérer qui ne peut pas être traité dans un délai raisonnable.</p>
12	<p>Services de prestations</p> <p>Il y a un risque que l'ARC ne respecte pas ses obligations en matière de prestations et de services de prestations et qu'elle ne soit pas en mesure d'assurer des relations positives avec les prestataires.</p>

Agence du revenu du Canada – Risques d’entreprise 2013-2014

Risques opérationnels	
13	<p>Capacité financière</p> <p>Il y a un risque que l'ARC n'ait pas la capacité financière de rencontrer certaines de ses priorités, objectifs et d'exécuter certains de ses programmes.</p>
14	<p>Exécution de projets</p> <p>Il y a un risque que l'ARC ne soit pas en mesure de compléter des projets majeurs, hautement prioritaires et/ou très complexes.</p>
15	<p>Acquisition</p> <p>Il y a un risque que l'ARC ne soit pas efficace en ce qui concerne l'exercice de son pouvoir d'acquisition de produits et de services.</p>
16	<p>Continuité des opérations</p> <p>Il y a un risque qu'un événement naturel, technologique et/ou provoqué par l'être humain ait des répercussions négatives sur les opérations de l'ARC.</p>
17	<p>Gestion de l'information</p> <p>Il y a un risque que l'ARC ne gère pas adéquatement son information.</p>
18	<p>Protection des renseignements</p> <p>Il y a un risque que les renseignements de l'ARC soient obtenus, manipulés, utilisés et/ou divulgués de manière inappropriée par l'ARC ou des parties externes.</p>
19	<p>Capacité et souplesse régionales</p> <p>Il y a un risque que l'ARC ne tire pas profit de la capacité et des compétences régionales.</p>
20	<p>Capacité et compétences de l'effectif</p> <p>Il y a un risque que l'ARC n'ait pas la capacité et les compétences de l'effectif nécessaires pour rencontrer ses priorités, objectifs et exécuter ses programmes.</p>
21	<p>Conduite éthique des employés</p> <p>Il y a un risque que des cas d'inconduite grave se produisent lorsque les employés de l'ARC n'agissent pas avec intégrité et/ou conformément au <i>Code de déontologie et de conduite</i> de l'Agence.</p>
22	<p>Santé et sécurité du travail</p> <p>Il y a un risque que l'ARC ne maintienne pas un environnement de travail sain et sécuritaire.</p>
23	<p>Relations de travail</p> <p>Il y a un risque que la gestion des relations de travail à l'ARC se détériore.</p>
24	<p>Communication interne</p> <p>Il y a un risque que l'ARC ne transmette pas efficacement ses messages à l'interne.</p>
25	<p>Communication avec le public</p> <p>Il y a un risque que l'ARC ne communique pas efficacement avec le public.</p>

Agence du revenu du Canada – Risques d’entreprise 2013-2014

Risques opérationnels	
26	Gestion des relations avec les contribuables Il y a un risque que l'ARC n'entretienne pas des relations positives avec les contribuables et/ou ne s'acquitte pas de ses obligations envers eux.
27	Gestion des relations fédérales, provinciales, territoriales et internationales Il y a un risque que l'ARC n'entretienne pas des relations positives avec les ministères, agences et organisations fédérales, provinciales, territoriales et internationales et/ou ne s'acquitte pas de ses obligations envers eux.
28	Gestion des connaissances Il y a un risque que l'ARC ne conserve pas et ne gère pas les connaissances institutionnelles, et n'en tire pas profit.
29	Durabilité de la technologie de l'information Il y a un risque que l'infrastructure, les applications et les programmes de la technologie de l'information de l'ARC ne soient pas suffisamment souples ou réceptifs pour répondre aux exigences actuelles et futures des programmes.
30	Harmonisation des activités et de la technologie de l'information Il y a un risque que la communication et la relation de travail entre les lignes d'affaires et la technologie de l'information ne soient pas adéquatement harmonisées.