

Gouverner en vue de favoriser la résilience

Diversification du commerce, risques et rôle du Conseil d'administration dans un monde incertain



Par Vivian Abdelmessih

Présidente du Conseil d'administration, Exportation et développement Canada



À propos d'EDC

Société d'État à vocation financière, Exportation et développement Canada (EDC) aide les entreprises canadiennes à générer des retombées au Canada et à l'étranger. Elle leur propose les produits financiers et l'expertise dont elles ont besoin pour percer de nouveaux marchés en toute confiance, réduire le risque financier et croître en mondialisant leurs activités. Ensemble, EDC et les entreprises canadiennes bâtissent une économie plus prospère, plus forte et plus durable pour toute la population canadienne.

La myriade d'événements géopolitiques de l'année dernière a fondamentalement et irrémédiablement transformé le monde du commerce international.

Ces bouleversements et l'incertitude qu'ils ont engendrée se sont répercutés sur l'économie canadienne. La nécessité de renforcer la résilience nationale est devenue évidente, et le gouvernement canadien s'est prononcé clairement sur l'une des mesures clés pour y arriver : **diversifier les marchés d'exportation.**

En tant que présidente d'Exportation et développement Canada (EDC), je constate que cet impératif national a des répercussions directes sur l'organisation que j'aide à gouverner. En ce moment, l'une des principales responsabilités du Conseil d'administration d'EDC est de gérer cet ambitieux programme de croissance internationale tout en composant avec un environnement de risque plus difficile.

Pourquoi la diversification du commerce est-elle devenue une priorité nationale?

Les pays dont les marchés d'exportation sont plus diversifiés connaissent une plus grande stabilité économique, étant donné que leurs recettes d'exportation sont moins volatiles et qu'ils sont mieux à même de résister aux chocs extérieurs.

Ils ont également tendance à être plus innovants et compétitifs, car leurs entreprises sont en concurrence avec des chefs de file mondiaux.

Actuellement, 75 % des exportations canadiennes sont destinées aux États-Unis. Plusieurs facteurs expliquent cette dynamique : proximité, taille du marché, chaînes d'approvisionnement fortement intégrées, infrastructures de soutien, relation historique établie de longue date et politiques commerciales favorables, notamment.

Pour ces mêmes raisons, les États-Unis demeureront le partenaire commercial le plus important du Canada. Il s'agit d'une relation que nous devons continuer à entretenir et à développer.

Or, l'incertitude qu'a connue le Canada au cours de la dernière année a mis en évidence les conséquences d'une concentration excessive lorsque des différends commerciaux surviennent. La situation concernant les droits de douane a fait ressortir les vulnérabilités économiques de notre pays.

C'est pourquoi la diversification du commerce est une grande priorité du gouvernement, et EDC est particulièrement bien placée pour soutenir cette priorité.

Si la diversification du commerce représente une occasion majeure pour le Canada, elle présente aussi des risques.



Depuis sa création il y a plus de 80 ans, EDC a établi une présence internationale importante grâce à ses 26 représentations dans le monde entier. La plupart de ces représentations partagent des locaux avec le Service des délégués commerciaux, ce qui nous permet de travailler en étroite collaboration avec nos partenaires de l'Équipe Canada.

Cette présence sur le terrain est essentielle pour mieux comprendre la région et nouer des relations locales. Elle facilite aussi grandement l'entrée des entreprises canadiennes sur ces marchés.

L'entrée sur de nouveaux marchés suppose de nouveaux cadres réglementaires et environnements opérationnels ainsi que de nouvelles contreparties et dynamiques politiques, ce qui nécessite une gouvernance appropriée.

Les conseils d'administration et les principaux décideurs ne doivent pas éviter ces choix, mais plutôt les comprendre et les gérer.

Dans les environnements incertains, la tendance est d'opter pour la prudence. Toutefois, l'inaction a un prix : perte en compétitivité, occasions manquées, diminution de la présence mondiale.

Il y a donc un risque à ne pas prendre de risques.

Adapter la gouvernance à l'environnement de risque moderne

Face à ce défi, le Conseil d'administration d'EDC doit concilier la nécessité de produire rapidement des résultats pour le Canada et le fait que nous évoluons dans un environnement de risque fondamentalement différent de celui d'il y a dix ans.

Les risques sont désormais plus interdépendants et opaques, et ils évoluent plus rapidement.

Dans ce contexte, les rythmes de gouvernance traditionnels, les cycles trimestriels des conseils d'administration, les registres de risques statiques et les examens stratégiques annuels sont de plus en plus mis à l'épreuve.

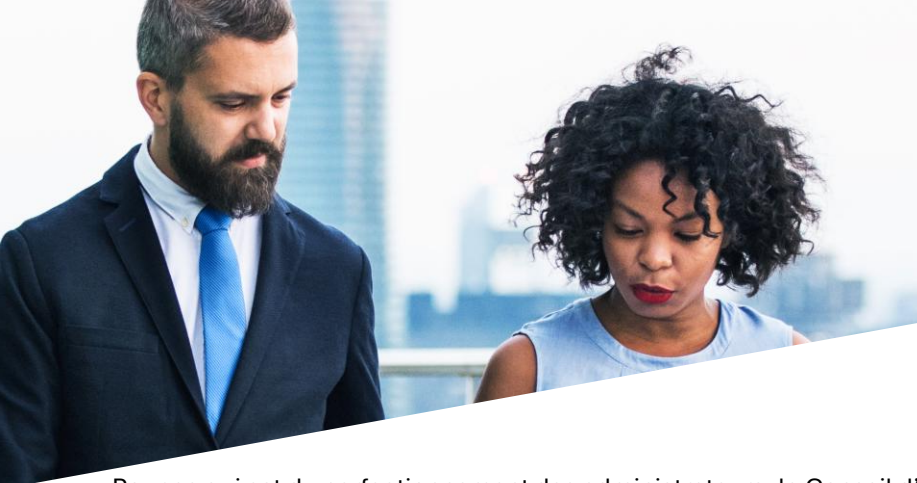
L'environnement externe ne cesse pas d'évoluer entre les réunions du Conseil d'administration, et notre surveillance des risques doit suivre la cadence.

Le Conseil d'administration et la direction d'EDC ont donc dû modifier leurs façons de faire.

Par exemple, la stratégie et l'appétit pour le risque sont continuellement révisés. Les présidents des comités maintiennent un dialogue constant avec les cadres supérieurs. En outre, le Conseil peut se réunir en dehors des cycles réguliers en cas de risques émergents.

Il ne s'agit pas de produire *plus* de rapports. Il s'agit plutôt d'assurer une gouvernance plus flexible dans un environnement en rapide évolution et d'être en mesure de détecter, de synthétiser et de signaler les risques au bon moment.

Il faut également veiller à ce que les conseils d'administration disposent de la culture, des capacités, des compétences et de la formation nécessaires pour collectivement poser de bonnes questions et prendre des décisions éclairées. Ces éléments favorisent une responsabilisation accrue des administrateurs et des échanges éclairés sur les risques. En outre, la surveillance des risques, en plus d'être utilisée à des fins de conformité, peut fournir un avantage stratégique et compétitif.



On pense souvent à tort qu'une surveillance des risques accrue conduit à des décisions plus conservatrices.

Dans la pratique, c'est souvent le contraire qui se produit.

- Vivian Abdelmessih



Pour ce qui est du perfectionnement des administrateurs, le Conseil d'administration d'EDC met l'accent sur l'intégration sur mesure, l'apprentissage continu et les nominations fondées sur les compétences. Ainsi, les administrateurs seront prêts à affronter l'environnement complexe de demain sur le plan du commerce et des risques grâce à une solide culture de confiance qui favorise le signalement rapide, une remise en question constructive et une responsabilisation claire.

Au-delà de l'audit : ce que représente vraiment la surveillance des risques d'entreprise

Pour de nombreux conseils d'administration, *la surveillance des risques* se limite à la fonction du comité d'audit.

Ce comité joue un rôle essentiel, mais il est intrinsèquement tourné vers le passé, puisqu'il examine les états financiers, les contrôles et la conformité. Il indique si l'organisation a respecté ses engagements.

La surveillance des risques d'entreprise est axée sur une question différente : « Qu'est-ce qui pourrait considérablement nuire au rendement de demain? »

Les comités de gestion des risques officiels sont plus courants au sein des institutions financières, où les risques liés au crédit et aux liquidités sont bien définis. Toutefois, les risques stratégiques, opérationnels, technologiques et géopolitiques doivent de plus en plus être pris en compte par les conseils d'administration de toutes les organisations.

Le Comité de la gestion des risques du Conseil d'administration constitue un forum consacré à des discussions tournées vers l'avenir, soutenu par une solide fonction de chef de la gestion des risques. Cela crée un lien structuré et régulier entre le Conseil et la direction, au-delà des interactions entre le chef de direction et la présidence.



Les mécanismes officiels sont importants, qu'il s'agisse de l'analyse des risques entre les portefeuilles, des processus pour répondre rapidement aux chocs extérieurs ou des comités de gestion des risques de la direction arrimés au cadre de gestion des risques d'entreprise.

Ensemble, ces structures permettent de cibler les risques émergents à un stade précoce et de les traiter rapidement si nécessaire.

On pense souvent à tort qu'une surveillance des risques accrue conduit à des décisions plus conservatrices.

Dans la pratique, c'est souvent le contraire qui se produit.

Il s'agit de prendre volontairement des risques, forts de la confiance que procure une compréhension suffisante de ces risques pour être en mesure de les évaluer, de les surveiller et se les approprier.

Gouverner en pensant à l'avenir du Canada

La diversification du commerce n'est pas une initiative à court terme. Il s'agit d'un projet national à long terme qui renforcera la résilience économique du Canada pour les décennies à venir.

Pour le Conseil d'administration d'EDC, comme pour d'autres conseils partout au pays, le principal défi est de gouverner en tenant compte de la complexité actuelle des risques et de la vitesse à laquelle ils évoluent.

Il faudra donc améliorer la littératie des risques à l'échelle du Conseil, opter pour une structure de gouvernance plus flexible et reconnaître que la surveillance des risques est un outil stratégique et non une contrainte.

À EDC, l'expérience démontre clairement que lorsque les risques sont bien gérés, l'organisation peut agir plus rapidement, voir plus grand et agir avec confiance, même dans un contexte d'incertitude mondiale.

Voilà le défi de gouvernance que pose cette période sans précédent, et les conseils d'administration devront l'aborder de front.