

# La gestion du risque d'entreprise

## Comment la gouverner ?



Canadian  
Institute of  
Actuaries



Institut  
canadien  
des actuaires

## Essais sur la gouvernance du risque : Comment gouverner la gestion du risque d'entreprise?



Une gestion efficace des risques nécessite une attention sans faille envers une chose : tout. La gestion holistique des risques n'est pas complète lorsqu'elle ne tient pas compte des éléments difficiles à identifier et à évaluer. À ce titre, les objectifs visés par la gestion du risque, lesquels consistent à gérer et à atténuer les risques auxquels est exposée une organisation, peuvent difficilement être atteints sans une gouvernance active, engagée et significative.

En matière de gestion des risques, il y a souvent plus de questions que de réponses. Dans cette optique, la présente publication vise à poser une série de questions portant sur la gouvernance du risque, puis à demander à des praticiens avisés les raisons pour lesquelles il est pertinent d'examiner ces questions.

Les pages qui suivent présentent les textes de plusieurs auteurs représentant tout un éventail de points de vue et d'expériences. Les sujets abordés vont de l'évaluation de la structure de gouvernance d'une organisation à l'identification des risques pertinents; de l'importance de cultiver une culture positive du risque à la compréhension de la capacité d'une organisation à supporter le risque. Ces sujets se penchent sur l'importance d'instaurer une politique en matière de risques, les liens à faire entre la gestion des risques et l'orientation stratégique, l'art et la science de la mesure du risque et les indications qu'apporte une propension pour le risque mûrement réfléchi.

La résilience n'est pas le fruit du hasard; elle se travaille. La gouvernance du risque joue un rôle de premier plan dans le développement de cette résilience. La conception du programme de gestion du risque d'entreprise (GRE) d'une organisation devrait tenir compte des questions présentées dans ces essais. Elle doit viser, en somme, à établir clairement les risques présents, à élaborer une démarche significative en matière de gestion et de mesure de ces risques, et à favoriser un dialogue constant permettant de résoudre toute éventuelle lacune repérée.

La Commission des applications en gestion du risque d'entreprise de l'Institut canadien des actuaires souhaite souligner l'apport de ses bénévoles dévoués et des nombreux auteurs précieux, ainsi que les efforts du personnel du siège social de l'ICA. Sans leur participation, cette initiative n'aurait pas vu le jour.

## En quoi consiste notre structure de gouvernance?

Une saine gouvernance peut être considérée comme étant la source de vie d'une organisation et la structure de gouvernance, comme le cœur des opérations de celle-ci. Les organisations peuvent et devraient sans cesse revoir la structure de gouvernance à bien des niveaux : individuel, sectoriel, national et international.

À l'échelle mondiale, les principes de gouvernance sont assujettis à l'examen de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).

Compte tenu des enjeux en hausse au chapitre de la stabilité économique et des pressions exercées par la concurrence mondiale, il est non seulement opportun, mais aussi essentiel, de s'assurer de la pertinence de la structure de gouvernance en place pour faire face à la réalité d'aujourd'hui et de demain. Il est question de l'importance de la réflexion à long terme et de la GRE pour garantir la durabilité commerciale de tous les secteurs, public et privé, financier et non financier.

D'habitude, la structure de gouvernance s'entend des procédures et processus conformément auxquels une organisation est dirigée et contrôlée. Cette définition pourrait s'appliquer aux secteurs tant public que privé.

Dans le secteur privé, [traduction] « la structure de gouvernance de l'organisation précise la répartition des droits et responsabilités entre les divers participants d'[une organisation] – par exemple, le conseil d'administration, les gestionnaires, les actionnaires et les autres intervenants – et établit les règles et procédures aux fins de la prise de décisions. »<sup>1</sup>



La plupart des organisations diffuseront publiquement la structure de gouvernance puisqu'il s'agit d'une pièce maîtresse dans la réalisation de leur mission et leur plan stratégique. La mesure dans laquelle la description est exhaustive varie toutefois beaucoup. Par exemple, il se peut que le rôle de la gestion des risques à l'échelle de l'entreprise ne soit pas mentionné. Or, cela pourrait être en cours de changement dans la foulée de la crise financière de 2008. En outre, les agences de notation tiennent maintenant compte de la GRE dans leur évaluation des notations.

La plupart des institutions financières ont pris l'engagement d'intégrer la GRE à la structure de gouvernance. Par exemple, le Groupe Financier Banque TD énonce les principales responsabilités de son Comité du risque relevant du conseil d'administration :

### Superviser la gestion des risques de TD :

- Approuver le cadre de gestion des risques d'entreprise (le cadre de gestion des risques) et les cadres de gestion des catégories de risques connexes ainsi que les politiques qui établissent les niveaux d'approbation appropriés pour les décisions et les autres mécanismes de gestion des risques auxquels TD est exposée;
- Examiner et recommander la prise de position en matière d'appétit pour le risque de TD et les mesures qui s'y rattachent aux fins d'approbation par le conseil et exercer une surveillance des principaux risques de TD comme le prévoit le cadre de gestion des risques;

- Examiner le profil de risque de TD par rapport aux mesures d'appétit pour le risque;
- Fournir une tribune à l'analyse globale de la vision de l'entreprise en matière de risque, y compris l'évaluation des tendances et des risques émergents<sup>2</sup>.

À l'échelle mondiale, les principes de gouvernance d'entreprise de l'OCDE font sans cesse l'objet d'un examen par les pairs et sont ouverts aux pays de l'OCDE et aux pays qui n'en sont pas membres. L'échange d'expérience et d'expertise [traduction] « donne aux participants un aperçu des pratiques et des approches en vigueur et l'occasion de cerner les saines pratiques qui peuvent stimuler et orienter les améliorations. De plus, les examens sont prospectifs afin d'aider à déterminer les principales pratiques du marché et les faits nouveaux dans le domaine des politiques qui peuvent miner la qualité de la gouvernance d'entreprise. »<sup>3</sup>

La gestion des risques est essentielle non seulement pour les entreprises, mais aussi au niveau national. À la réunion du Conseil de l'OCDE au niveau des ministres à Paris en mai 2014, l'OCDE a recommandé « que les [m]embres définissent et promeuvent une approche holistique, multialéas et transfrontières de la gouvernance des risques au niveau national comme fondement d'une meilleure résilience et réactivité du pays. »<sup>4</sup>

Il faudrait peut-être reformuler la question comme suit : Notre structure de gouvernance en place tient-elle compte de la GRE et garantit-elle la durabilité à long terme de notre mission, qu'elle soit privée ou publique? La profession actuarielle soulève des questions plus profondes au sujet du risque d'entreprise, y compris la durabilité à long terme et l'application des compétences des actuaires afin de trouver des solutions innovatrices et systémiques pour les décideurs du conseil d'administration.

– par Shannon Patershuk

## En quoi consiste notre culture du risque?

Voilà la question peut-être la plus importante que doivent se poser la fonction de la gestion des risques et l'ensemble de l'organisation. Malheureusement, c'est peut-être le sujet dont on discute le moins souvent.

La culture du risque d'une entité décrit les valeurs et les comportements qui influent sur les décisions prises en matière de risque. Une culture du risque peu favorable peut générer un écart entre les avantages prévus et réels de la gestion des risques. Cet écart est attribuable non pas à l'incompétence des gens ou à l'insuffisance des ressources, mais au fait que la culture du risque n'assure pas la promotion des bonnes valeurs et des bons comportements, par exemple, la responsabilisation et la remise en question efficace des initiatives et stratégies de l'entreprise.

Pour comprendre la culture du risque d'une organisation et, en particulier ce qu'il lui manque, il faut d'abord et avant tout cultiver une culture qui appuie les types de comportements produisant des pratiques de gestion des risques rigoureuses. Dans toutes les publications à propos de la culture du risque, vous retrouverez des principes pouvant ressembler à ce qui suit :

- Donner le ton voulu à l'échelon supérieur concernant le niveau accepté de prise de risques;
- Exiger la responsabilisation à l'égard de la gestion des principaux risques qui pèsent sur l'entreprise;

- Créer un processus de remise en question efficace visant à améliorer l'entreprise;
- Instaurer un sens de l'éthique rigoureux définissant les attentes comportementales;
- Encourager la prise de décisions qui tiennent compte du risque.

Cette liste se lit comme un rapport annuel à l'intention des actionnaires; elle énonce les bonnes choses, mais laisse le lecteur se demander si la théorie se traduit vraiment en pratique. Et c'est là que se trouve toute la difficulté. Adopter les idéologies et comprendre les mesures qu'il faut prendre pour passer de la théorie à la réalité n'a jamais été une question négligeable.

On a observé que pour ajouter de la valeur au processus décisionnel quotidien, générer le passage de la théorie à la pratique et améliorer la culture du risque de l'entreprise, on peut traiter le processus décisionnel comme une expérience. La culture du risque porte, en partie, sur la manière dont



un groupe de personnes visant le même objectif connaît et comprend le risque. Les expériences, si elles sont structurées et exécutées comme il le faut, peuvent générer des constatations essentielles et amener l'organisation à mieux comprendre le risque – peu importe le résultat des expériences.

Pour certains, il sera difficile d'entreprendre ce type d'activité, car cela exige des décideurs qu'ils admettent qu'ils ne connaissent peut-être pas la décision optimale. D'autres admettront tout naturellement que l'entreprise est vulnérable à un paysage du risque qui change, car ils savent par expérience que le changement est inévitable.

Dans une expérience bien conçue, il y aura un objectif ou un but potentiel clairement articulé, une mesure observable permettant de déterminer la réussite ou l'échec et un mécanisme de transmission de la rétroaction aux fins de l'apprentissage continu. Cette approche favorise la responsabilisation, remet en question les hypothèses formulées pendant l'expérience, cherche à tirer activement des leçons des erreurs et sert de fondement pour mieux comprendre les risques.

– par Mark Struck

## Notre politique sur le risque est-elle efficace?

En tant que membre du conseil d'administration, on ne peut éviter de se demander si l'organisation applique véritablement la GRE. La plupart des organisations n'hésitent pas à l'affirmer. Cependant, elles sont nombreuses à appliquer systématiquement la gestion du risque, mais non la GRE, à l'échelle de l'entreprise. Si vous appliquez la GRE, ou avez l'intention de le faire, il est impératif de s'assurer qu'il y a une politique sur le risque.

Une politique sur le risque regroupe les lignes directrices de votre organisation en matière de gestion du risque. Elle définit clairement la propension à prendre des risques (le niveau de risque qu'une organisation est disposée à prendre pour appuyer sa stratégie et ses objectifs d'affaires). La propension à prendre des risques

est ensuite transmise à l'échelon de l'unité ou du département d'affaires et la tolérance au risque (le risque maximal précis que l'organisation est disposée à assumer dans certaines catégories de risque, p. ex., stratégique, financier, opérationnel et réglementaire) est clairement déterminée. Spécifiquement, les cibles de risque – le niveau de risque maximal acceptable pour chaque facteur de risque dans une catégorie de risque – devraient être établies. Par



exemple, pour la catégorie du risque financier, il faut définir certains facteurs de risque comme les taux d'intérêt, les flux monétaires, les devises et les marchandises au niveau de l'unité ou du département d'affaires.

La politique sur le risque n'est mise en œuvre que si une robuste culture du risque et une rigoureuse gouvernance du risque sont établies au sein de votre organisation.

Une culture du risque d'entreprise peut se définir comme étant le système de valeurs et de comportements qui façonnent les décisions concernant les risques. Une organisation dotée d'une forte culture du risque peut influencer sur les décisions du conseil d'administration, de la direction et des employés même s'ils ne pondèrent pas consciemment les risques et les bénéfices. L'une des composantes de la culture du risque est d'avoir une taxonomie du risque type bien définie, ou un « discours du risque ». Cela permet de faciliter la communication, la discussion et la surveillance du risque à l'échelle de l'organisation.

La gouvernance du risque permet de déléguer, de coordonner et de faciliter avec efficacité, dans les faits, la GRE en énonçant clairement les procédures, les points déclencheurs et les processus de transmission aux échelons supérieurs désignés tels que définis dans la politique sur le risque. Le promoteur du risque a la responsabilité générale de gérer un risque en particulier, le responsable du risque, de gérer et de coordonner tous les aspects du risque en question et le contrôleur, de gérer et d'exécuter les mécanismes de contrôle et d'intervention à l'égard de ce risque.

La politique sur le risque est gérée efficacement si le promoteur, le responsable et le contrôleur s'échangent l'information sur le risque et le surveillent avec efficacité et en temps opportun et que des rapports clairs sur des mesures de risque bien définies (p. ex., mesures ajustées en fonction du risque) sont remis aux cadres de direction et au conseil d'administration avec comme point de mire la stratégie et les objectifs d'affaires.

– par Minaz Lalani

## En quoi la gestion du risque d'entreprise aide-t-elle à éclairer notre orientation stratégique?

Pour répondre à cette question, il importe de tenir compte du lien entre la GRE et l'orientation stratégique d'une entreprise. Peu importe l'industrie ou le secteur, un plan stratégique structuré s'appuie sur une bonne compréhension du niveau de risque qu'une entreprise choisira de prendre dans ses activités opérationnelles quotidiennes.

Un cadre de GRE peut aider une entreprise à comprendre les risques qui pèsent sur elle et, ainsi, la raison pour laquelle il est important d'établir une orientation stratégique. En se demandant en quoi la GRE éclaire l'orientation stratégique, le personnel et les administrateurs du conseil d'administration peuvent se faire une idée plus précise de la façon dont l'entreprise et ses cadres de direction comprennent vraiment les risques inhérents à leurs activités.

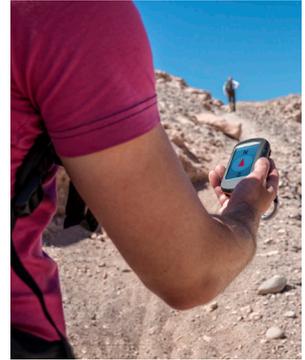
Lorsque la direction pose la question susmentionnée, les membres du conseil d'administration devraient se pencher sur trois choses :

- Le recensement des risques qui pèseront sur l'entreprise (découlant de facteurs internes au fonctionnement de l'entreprise ou de facteurs externes, notamment environnementaux);
- La quantification de ces risques (habituellement en montants estimatifs qui influent sur les bénéfices ou le bilan) et les conséquences que ceux-ci auront dans un contexte de tensions économiques;
- La façon dont ces risques peuvent être atténués, le cas échéant, et certaines des conséquences des mesures d'atténuation (p. ex., est-ce que la situation financière d'un partenaire qui convient d'assumer ces risques est suffisamment robuste pour les absorber en période de crise? – aussi désigné risque de contrepartie).

En règle générale, le plan de GRE devrait illustrer la mesure dans laquelle la direction de l'entreprise, par l'entremise de sa fonction de gestion des risques ou de son chef de la gestion des risques, a réfléchi aux risques de manière approfondie et avec diligence. Au fur et à mesure que la direction donne à ces administrateurs ou autres intervenants des réponses à ces questions, les membres du conseil d'administration doivent réfléchir encore un peu plus pour se sentir à l'aise avec les réponses à ce qui suit :

- Dans le cadre du processus de recensement, a-t-on pris en compte l'ensemble des risques – y compris ceux qui semblent découler d'événements improbables?
- Est-ce qu'un risque, ou une série de risques qui se manifestent ensemble (ou d'une façon corrélée), pose un danger indu pour le plan stratégique de l'entreprise – et sa capacité de fonctionner dans le cadre de celui-ci – ou la santé financière de l'entreprise?
- Si les risques recensés sont atténués d'une façon ou d'une autre, quelles sont les conséquences de l'échec de la stratégie d'atténuation et en quoi cet échec influe-t-il sur l'entreprise?

Dans la conception d'un processus de GRE, on doit tenir compte des divers intervenants que le bien-être et l'orientation stratégique de l'entreprise peuvent intéresser. De concert avec les membres du conseil d'administration, le plan porterait aussi sur les communications avec la direction, les employés, les clients, les fournisseurs, les organismes de réglementation et les





contreparties financières (les banques, créanciers et investisseurs, y compris les actionnaires). Si l'entreprise est du domaine public et offre un service ou un produit qui est important pour l'ensemble de la population (p. ex., un service public d'électricité), il faut aussi envisager une stratégie de communication. Le plan de GRE et ses liens au plan stratégique devraient aussi montrer la compréhension des concurrents.

Ainsi que déjà mentionné, des aspects précis devraient être pris en compte dans le processus et le plan de GRE :

- Le recensement des risques et des événements de risque;
- La quantification des risques et des événements de risque courants;
- La quantification de l'effet des stratégies d'atténuation des risques;
- La probabilité que les événements de risque se produisent;
- Une liste des événements de risque très improbables et à grand impact et leur effet financier.

Dans bien des cas, il est difficile de mesurer certains événements de risque et, le cas échéant, il faut envisager une estimation de l'événement, p. ex., perte de revenus, baisse des bénéfices ou perte au bilan (capital).

Comme une boucle de rétroaction continue, lorsque le conseil d'administration examine l'orientation stratégique de l'entreprise et procède à son évaluation, les membres devraient se demander, ainsi qu'aux cadres de direction, la raison pour laquelle les gestionnaires ont choisi d'assumer ce niveau de risque et si cela est conforme à la robustesse financière de l'entreprise indiquée dans le plan de GRE.

En discutant de ces questions et en mettant périodiquement à jour le plan de GRE (par exemple, une mise à jour trimestrielle de l'impact des risques et annuelle du profil de risque), les membres du conseil d'administration et les constituants de l'extérieur devraient comprendre de façon approfondie le processus de GRE, la façon dont il est intégré à la stratégie de l'organisation et les plans qui peuvent être invoqués en cas d'événement extraordinaire ou d'incapacité d'atténuer les risques.

– par Gaetano Geretto

## Quelle est notre capacité d'absorption des risques?

Les institutions financières font face à toute une gamme de risques et de possibilités et pour beaucoup d'entre elles, les éventuelles expositions peuvent être significatives. Il importe donc que ces organisations comprennent le niveau maximal de risques qu'elles sont en mesure d'absorber, ou leur « capacité d'absorption des risques », et qu'elles gèrent leurs activités en conséquence.

Étant donné que le capital financier représente la ressource disponible la plus facilement accessible pour financer les pertes imprévues, la capacité de prendre des risques est souvent associée de près au capital que l'organisation détient déjà ou auquel elle peut raisonnablement accéder, si et quand elle en a besoin. Le capital

financier peut être déterminé sur une base réglementaire ou économique et l'une ou l'autre de ces valeurs peut devenir en bout de ligne la contrainte limitative quand vient le temps d'évaluer la capacité globale de l'organisation à prendre des risques.

Cependant, même si le capital financier est indéniablement un critère principal pour déterminer la capacité de prendre des risques, il importe de reconnaître que divers autres facteurs et attributs de l'organisation contribuent également à la capacité globale de prendre des risques d'une entité. Par exemple, outre le capital financier, la liste (non exhaustive) de facteurs quantitatifs et qualitatifs suivante mérite d'être étudiée de près pour évaluer cette capacité de façon plus complète et holistique.

- **Bénéfices**

Pour bien des entreprises publiques, la volatilité des bénéfices représente souvent un facteur clé dans la détermination de la capacité d'absorption des risques. En outre, pendant un cycle économique, divers intervenants peuvent passer de l'état des résultats au bilan pour évaluer la capacité d'absorption des risques et le profil de risque de l'organisation, faisant ainsi des bénéfices un complément structurel important de la mesure de la capacité d'absorption des risques fondée sur le capital.

- **Liquidités**

La capacité d'absorption des risques peut souvent être fonction non seulement du montant mais aussi de la forme des ressources financières disponibles, y compris, en particulier, la mesure dans laquelle ces ressources peuvent être facilement converties en espèces pour financer des engagements imprévus.

- **Cote de crédit et de capacité de régler les sinistres des tiers**

La capacité de refinancer le capital existant et d'accéder à de nouveaux capitaux, et les coûts associés à ces activités de financement, sont des facteurs clés pour déterminer la capacité de prendre des risques qui sont tous affectés par les cotes des tiers. La détérioration de ces cotes peut aussi être un risque stratégique important pour bien des institutions financières, puisque les clients existants et potentiels pourraient se fonder sur des niveaux minimaux acceptables de cotes de tiers pour choisir leurs fournisseurs possibles.



- **Renommée de la marque**

La renommée de la marque d'une organisation peut aussi être un facteur clé dans la détermination de la capacité de prendre des risques, en particulier lorsque des questions ou des possibilités commerciales pouvant générer un risque d'atteinte à la réputation élevé se présentent.

- **Capacité et expertise en matière de gestion des risques**

Les ressources et les capacités en gestion représentent souvent les facteurs habilitants, ou les contraintes, les plus importants dans la détermination de la capacité d'absorption des risques. Ces ressources regroupent toute la gamme



de capacités et d'expertise en gestion des risques, les processus opérationnels, l'infrastructure opérationnelle et technologique et le cadre de gouvernance et de contrôle appliqué pour recenser, évaluer, gérer, surveiller, déclarer et communiquer le risque de façon continue dans la poursuite quotidienne de la stratégie et des objectifs d'affaires.

On soutient parfois que, le capital financier étant très fongible et pouvant donc être converti en l'un ou l'autre de ces autres éléments, toute évaluation de la capacité d'absorption des risques peut ne cibler que ça. Cependant, cet argument ne tient pas compte de la période souvent longue pendant

laquelle la forme de conversion proposée peut raisonnablement se produire. Ce facteur peut amplifier sensiblement les risques d'exécution, de marché et d'évaluation de cette conversion et ainsi miner gravement l'efficacité ultime au point où il serait manifestement inapproprié d'évaluer la capacité de prendre des risques uniquement en fonction du capital financier. En outre, les perspectives et les aperçus supplémentaires de gestion qui découlent d'une interprétation plus holistique et multidimensionnelle de la capacité d'absorption des risques permet de mieux comprendre les risques et toute la gamme d'options pour les gérer.

La capacité d'absorption des risques est un repère important pour évaluer la propension à prendre des risques (les risques que l'organisation est disposée à prendre) et le profil de risque (une évaluation ponctuelle du niveau des risques réellement assumés) de l'organisation. Étant donné que les expositions aux risques sous-tendant ces concepts, de façon inhérente, sont mal estimées, se détériorent, sont cycliques et volatiles avec le temps, il importe d'établir un coussin suffisant pour les risques en fonction de la capacité d'absorption des risques articulée, et de surveiller et d'examiner activement ces coussins en appliquant des protocoles officiels de surveillance et de déclaration des risques. Si la propension à prendre des risques ou le profil de risque courant de l'organisation dépasse sa capacité d'absorption des risques (c.-à-d., son coussin pour les risques est négatif), elle doit donc freiner son enthousiasme à l'égard du risque et(ou) trouver des moyens pour renforcer sa capacité d'absorption des risques de façon à pouvoir établir des coussins positifs suffisants pour les risques.

Cependant, en étudiant ces dernières stratégies, la direction devrait tenir compte du fait que les coûts et délais prévus pour vraiment acquérir la capacité de prendre des risques sont en soi souvent assujettis à des niveaux de risques inhérents significatifs.

– par Mike Stramaglia

## Quelle est notre propension à prendre des risques et comment s'assurer que nous la respectons?

La propension à prendre des risques a toujours été au centre de la vision et de la stratégie d'une entreprise puisque les institutions financières exercent une activité fondée sur le risque. Les produits et services que nous offrons impliquent de façon inhérente d'assumer au nom de nos clients un certain niveau de risque qu'ils ne pourraient autrement pas prendre, ou à tout le moins, pas à un prix raisonnable. Les risques que nous choisissons d'agrèger, le montant que nous acceptons et les marchés que nous choisissons de desservir sont une expression de la propension à prendre des risques.

Cependant, il importe d'être explicite à propos de cette propension, car cela apporte de la transparence aux risques qui appuient les stratégies (ceux qui sous-tendent directement la valeur) et aux risques associés à la mise en œuvre des stratégies (qui devraient être atténués en tenant compte de la relation coûts/bénéfices de ces mesures). Ces discussions révèlent des aspects où l'entreprise a démontré la robustesse et la capacité de gérer le risque d'une manière offrant un certain avantage concurrentiel ou encore où il faut renforcer la capacité pour exécuter avec prudence certaines des aspirations stratégiques de l'entreprise. La propension à prendre des risques d'une entreprise valide la stratégie de celle-ci et donne des directives claires sur le niveau de risque qu'elle est disposée à prendre pour atteindre ses objectifs.

La transparence facilite alors la gouvernance de l'organisation. Il est impossible de séparer la propension à prendre des risques du conseil d'administration et de la direction des individus et(ou) des équipes de gestion sur lesquels ils s'appuient pour exécuter la stratégie de l'entreprise et en gérer les risques.

La propension à prendre des risques doit être fixée à l'échelon le plus élevé



de l'organisation puis transmis dans l'ensemble de l'entreprise. Un cadre global de propension à prendre des risques est un système exhaustif de gouvernance, de rôles et responsabilités, de surveillance et de prise de décisions.

Pour ce qui est de l'énoncé de la propension à prendre des risques, des limites et des indicateurs de rendement clés et de la façon dont ils sont transmis à l'échelle de l'organisation, il faut déléguer des pouvoirs. Étant donné que l'exposition aux risques de l'entreprise varie, ce sont les limites de risque précises qui servent d'éléments déclencheurs visant à garantir que les bonnes conversations se déroulent, que les bonnes évaluations soient faites et que l'information soit transmise à l'échelon approprié. Les domaines fonctionnels de l'entreprise, y compris les équipes chargées de la gestion des risques, de l'actuariat et des finances, aident la direction supérieure et les unités d'affaires à définir leur propension à prendre des risques et la gestion de celle-ci.

Enfin, la propension à prendre des risques est peu utile si vous n'évaluez pas périodiquement votre exposition au risque. Winston Churchill a déjà dit que peu importe que la stratégie soit bonne, il faut à l'occasion se pencher sur les résultats. La propension à prendre des risques témoigne des plans d'affaires, des attentes et des hypothèses établis au moment où celle-ci est fixée. Sans égard à la mesure dans laquelle le processus de planification est rigoureux, les choses se passent rarement comme prévu. Les rapports sur les risques portant sur la façon dont l'entreprise tient compte de sa propension à prendre des risques et les mesures nécessaires pour rectifier le tir, au besoin, sont essentiels.

Ces rapports devraient aussi montrer à quoi l'entreprise pourrait ressembler en période de crise et donner une idée des risques émergents qui pèsent sur l'organisation et qui ne se sont pas encore matérialisés pour générer une vision holistique de la propension à prendre des risques. Nous sommes ainsi bien positionnés pour évaluer de façon continue la propension à prendre des risques et nous assurer de la respecter.

– par Rahim Hirji

## Comment savoir si nous avons cerné les principaux risques qui pèsent sur notre entreprise?

Cette question comporte trois aspects principaux.

### 1. Est-ce que nous négligeons les types de risques les plus importants?

Les membres d'un conseil d'administration s'attendent à ce qu'on tienne pleinement compte de tous les risques clés pour mesurer la volatilité de l'entreprise dans le cadre de la GRE. D'habitude, les programmes de GRE prennent en compte la volatilité des risques financiers et d'assurance. Malheureusement, bien de ces programmes négligent d'inclure la volatilité des risques stratégiques (par exemple, risque d'exécution de la stratégie liée aux concurrents) et des risques opérationnels (par exemple, risques liés aux ressources humaines et risques technologiques). Cette omission est particulièrement inquiétante quand on sait que les études sectorielles indiquent sans cesse que les risques stratégiques et opérationnels représentent la majeure partie de la volatilité d'une entreprise, même de services financiers.

Ne pas tenir compte des risques stratégiques et opérationnels dans l'expression de la volatilité d'une entreprise est une lacune de taille qui peut faire en sorte que l'exposition au risque de l'organisation soit sous-estimée au point de représenter un danger.

### 2. Est-ce que nous nous attardons aux mauvais risques clés?

Dans le cadre du processus de recensement des risques, il est courant d'avoir recours à une méthode d'évaluation qualitative du risque (EQR) pour ramener la longue liste des risques potentiels à seulement les risques clés pouvant avoir un effet significatif sur l'entreprise. La méthode d'EQR consiste notamment



à demander à un vaste groupe de personnes de suggérer des risques clés potentiels puis d'en noter la probabilité et la gravité selon des catégories qualitatives, par exemple, très élevée, élevée et moyenne. Les risques clés sont choisis en fonction de la combinaison de ces notes. Cette étape est une première étape nécessaire du processus de GRE.

Malheureusement, bien des programmes de GRE utilisent directement cette information pour prendre des décisions comme les risques à atténuer et jusqu'à quel niveau. Souvent, les décisions ainsi prises ne sont pas optimales, notamment trop atténuer et ne pas assez atténuer et, qui plus est, mettre l'accent sur les mauvais risques. Cela s'explique par le fait que la méthode d'EQR ne vise qu'à effectuer une vérification initiale et que ses résultats doivent ensuite être vérifiés par quantification des risques, ce qui implique l'élaboration et la quantification d'une série de scénarios robustes pour chaque risque clé potentiel à l'aide d'un processus rapide mais plus approfondi.



L'ordre de priorité généré par le processus d'élaboration et de quantification des scénarios de risque remplace celui découlant de la méthode d'EQR à l'égard des risques clés, et ce parce que le processus est supérieur à trois égards.

- a) Il tire profit de l'information fournie par des spécialistes de chaque risque plutôt que de s'en remettre à un vaste groupe de personnes.
- b) Il met au point de multiples scénarios propres à chaque risque plutôt que d'utiliser un seul risque amorphe, d'où une attention plus claire; par exemple, au lieu de nous préoccuper du risque de violation des données, nous apprenons que c'est une violation des données internes du système X par les administrateurs du système qui ont accès sans limite aux dossiers des données personnelles des clients qui nous préoccupe vraiment le plus;
- c) Il fournit une estimation en points de l'impact au lieu de catégories qualitatives qui génèrent souvent de vastes gammes (p. ex., la catégorie « élevée » peut mettre en cause un impact entre 10 % et 20 %).

### **3. Est-ce que certaines des menaces les plus importantes nous échappent?**

Bien des programmes de GRE, après avoir quantifié l'impact de chaque scénario de risque clé et conclu qu'aucun risque unique n'est important au point de causer un désastre à grande échelle, supposent que l'organisation est invulnérable puisqu'elle peut survivre à tout risque potentiel, donnant ainsi un faux sentiment de sécurité. D'après des études sectorielles, le plus souvent, la chute d'une organisation est attribuable à la survenance simultanée d'au moins deux risques. Dans le but de cerner les pires menaces pour la vie de l'entreprise, les programmes de GRE doivent avoir recours à des modèles qui simulent de multiples événements de risques concurrents.

– par Sim Segal

## Comment mesurons-nous le risque?

La GRE pose des questions simples. Les réponses, toutefois, sont souvent insaisissables, obscurcies par des risques complexes et corrélés, masquées par la volatilité du risque et dissimulées dans une litanie de décisions organisationnelles. Cette confusion est attribuable en grande partie au manque de clarté quant aux mesures du risque auxquelles il convient de recourir aux fins de la tâche à accomplir : évaluer le profil de risque d'une organisation.

« Quel degré de risque notre organisation peut-elle assumer? »

« Quelles sources de risque allons-nous tolérer? »

« Nos mesures du risque sont-elles adaptées aux fins visées? »

Les hauts dirigeants et le conseil d'administration doivent se doter d'outils et de paramètres appropriés permettant de prendre des décisions éclairées à l'égard de ces questions. La mesure du risque vise à évaluer le profil de risque de l'organisation, mais également à favoriser une meilleure compréhension de la façon dont les décisions organisationnelles auront pour effet de modifier ce profil et la mesure dans laquelle elles le modifieront.

Pour bon nombre de sociétés d'assurance, l'influence en matière de souscription, la dépendance à l'égard des revenus de placement et la tolérance envers certains types de risque d'assurance, par exemple, peuvent constituer le cœur du profil de risque d'une entité. Chaque profil de risque comportera ses avantages, offrant des possibilités particulières, et c'est parfois au hasard des pertes et de l'environnement d'investissement qu'on déterminera l'option gagnante. Les organisations survivent et prospèrent en utilisant tous les types de profils de risque.

Même si les catégories de risque peuvent varier selon l'industrie, il est indispensable de définir les catégories de risque les plus courantes. Par exemple, pour une société d'assurances IARD, il s'agirait notamment du risque de catastrophe, de souscription, de réserve et d'actif. La source des données souvent utilisées pour les mesurer varie :

- Le risque de catastrophe est mesuré selon les modèles de catastrophe du fournisseur tiers;
- Le risque de souscription se calcule en fonction d'une combinaison des ratios des sinistres de la société et de l'industrie;
- Le risque de réserve se calcule en fonction d'une combinaison des triangles des sinistres de la société et de l'industrie (une table de sinistralité affichant la totalité des pertes pour une période à des dates d'évaluation régulières et variées);
- Le risque lié à l'actif est évalué selon l'information sur le risque de marché et de crédit provenant des modèles des fournisseurs tiers.

Les horizons temporels varient également :

- Les modèles de catastrophe s'appuient sur des dossiers historiques pour produire un catalogue d'événements possibles (un ensemble d'événements);
- Le risque de souscription repose habituellement sur les ratios des sinistres pour une période de 7 à 10 ans;

- Le risque de réserve recourt souvent au triangle de sinistre entier;
- Le risque lié à l'actif (selon la sous-catégorie) pourrait utiliser des données allant de 90 jours à 10 ans.

La façon dont le risque est mesuré varie d'une catégorie à l'autre :

- Les modèles de catastrophe sont mesurés à l'aide de l'information sur les expositions réelles d'une société (p. ex., selon l'emplacement, le type de construction, l'occupation, l'année de construction et le nombre d'étages). Les modèles exécutent chaque événement à partir d'un ensemble d'événements en fonction de ces propriétés et déterminent la gamme des dommages que les sociétés subirait;
- Le risque de souscription est mesuré à partir de la volatilité observée, se rapprochant des concepts de la marge d'erreur dans les sondages d'opinions politiques;
- Le risque de réserve est mesuré selon notre dossier historique de l'exactitude des réserves constituées – comment les estimations de réserves des années précédentes ont-elles suffi? En règle générale, certains modèles rigoureux sur le plan actuariel sont exécutés et la direction fait des choix qui sont utilisés pour préparer les estimations finales des réserves;
- Le risque lié à l'actif est mesuré de façon semblable, soit en tenant compte des fluctuations historiques de la valeur de certains types de placements dans des marchés en hausse et en baisse.

La mesure du risque relève autant de l'art que de la science; le jugement humain continuera donc de jouer un rôle clé dans l'évaluation du profil de risque d'une société.

– par Don Mango et Judy Jackson



Ce livret a été créé par la Commission des applications en gestion du risque d'entreprise de l'Institut canadien des actuaires (ICA).

Membres :

Hélène Baril, FICA, FSA, présidente	Jill Knudsen, AICA, ASA, CERA
Danielle Harrison, FICA, FCAS, vice-présidente	Pierre-Paul Renaud, FICA, FSA
Patrick Duplessis, FICA, FSA, CERA	Martin Roy, FICA, FSA
Gaetano Geretto, FICA, FSA, CERA	Mark Struck, FICA, FCAS
Kim Girard, FICA, FSA	Kathleen Thompson, FICA, FSA
Diane Gosselin, FICA, FSA	Ella Young

L'ICA est la voix nationale de la profession actuarielle au Canada. Comptant plus de 5 000 membres, l'Institut fait passer l'intérêt du public devant le sien, et veille à fournir des services et des conseils actuariels de la plus haute qualité.

Les actuaires sont des experts en gestion des risques qui effectuent des évaluations et fournissent des conseils sur les répercussions financières de certains événements futurs incertains. Ils appliquent leurs connaissances spécialisées en mathématiques, en finances, en statistiques et en théorie du risque afin d'assurer la sécurité financière d'organisations et de particuliers. Au Canada, leur profession est régie par l'ICA, qui fait passer l'intérêt du public devant le sien. Les actuaires transforment les chiffres en savoir.

*Les opinions exprimées sont celles des auteurs.*

Nous remercions les personnes suivantes qui ont contribué des articles aux fins de ce livret :

Gaetano Geretto, FICA, FSA, CERA, fondateur et président, Pelecanus Strategic Advisory Services  
Rahim Hirji, FICA, FSA, premier vice-président et chef de la gestion des risques, Manuvie  
Judy Jackson, présidente et chef de la direction, NLC Insurance  
Minaz Lalani, FICA, FSA, FCA, CERA, fondateur et directeur général, Lalani Consulting Group  
Don Mango, vice-président de l'analyse en entreprise, Guy Carpenter  
Shannon Patershuk, FICA, FSA, CERA, directrice régionale, relations relatives au programme des retraités, Johnson  
Sim Segal, FSA, CERA, président et fondateur, SimErgy Consulting  
Mike Stramaglia, FICA, FSA, CERA, cadre en résidence, Global Risk Institute  
Mark Struck, FICA, FCAS, vice-président, gestion du risque d'entreprise, Wawanesa Assurance mutuelle

<sup>1</sup> <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=6778>.

<sup>2</sup> <http://www.td.com/francais/a-propos-du-gfbtd/regie-dentreprise/comites-du-conseil/committees.jsp>.

<sup>3</sup> *Risk Management and Corporate Governance*, OECD Publishing. <http://www.oecd.org/daf/ca/risk-management-corporate-governance.pdf>.

<sup>4</sup> Recommandation du Conseil sur la gouvernance des risques majeurs, adoptée le 6 mai 2014. [http://www.oecd.org/fr/rcm/C-MIN\(2014\)8-FRE.pdf](http://www.oecd.org/fr/rcm/C-MIN(2014)8-FRE.pdf).