

Implication efficace des parties prenantes à la gestion du risque d'entreprise



Implication efficace des parties prenantes à la gestion du risque d'entreprise

COMMANDITAIRE Comité de recherche
de la Section
conjointe sur la
gestion du risque

AUTEUR Kailan Shang, FSA, CFA,
PRM, SCJP

Mise en garde et avis de non-responsabilité

Les opinions exprimées et les conclusions tirées sont celles de l'auteur et elles ne représentent pas une position ou une opinion officielle de l'Institut canadien des actuaires, de la Casualty Actuarial Society et de la Society of Actuaries ou de leurs membres. Ces organismes ne font aucune déclaration et n'offrent aucune garantie quant à l'exactitude de l'information.

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements.....	4
Sommaire	5
Section 1 : Introduction.....	6
Section 2 : Parties prenantes à la GRE	8
Section 3 : Pratique actuelle.....	10
Section 4 : Implication des parties prenantes à la GRE	14
4.1 Analyse des parties prenantes à la GRE	15
4.2 Communication	20
4.3 Formation.....	22
4.4 Évaluation de la GRE.....	24
4.5 Validation	28
4.6 Responsabilisation.....	29
4.7 Culture.....	30
Section 5 : Exemple d’implication des parties prenantes à la GRE	36
5.1 Infrastructure analytique	36
5.2 Gestion du risque de produit.....	40
5.3 Mesure de la performance	42
Section 6 : Conclusion	45
Références.....	46
Annexe A : Questionnaire sur l’implication des parties prenantes à la GRE à l’intention des agents chargés de la gestion des risques	48
Annexe B : Questionnaire sur l’implication des parties prenantes à la GRE à l’intention des parties prenantes internes, à l’exception des agents chargés de la gestion des risques.....	51
Annexe C : Résultats du sondage sur l’implication des parties prenantes	53
A.1 Résultats du sondage pilote.....	53
A.2 Résultats du sondage en ligne	55

Remerciements

L'auteur tient à remercier tous les membres du groupe chargé de la surveillance du projet (GSP) de la Section conjointe sur la gestion du risque à qui on a confié la gouvernance de ce projet de recherche. Le présent document n'aurait pas été aussi pertinent pour les spécialistes sans les directives, les commentaires et la participation éclairée du GSP.

Les membres du GSP de l'« implication efficace des parties prenantes à la gestion du risque d'entreprise (GRE) » sont :

- Alietia Caughron;
- Victor Chen;
- Charlie Ford;
- Sandee Schuster;
- Ronora Stryker.

L'auteur remercie également Julie Carrillo, Benjamin Etlinger, Jill Knudsen, Jing Ning, Kimberly Raisbeck, David Schraub et Melissa Virnig pour la révision du rapport. Bon nombre de leurs suggestions réfléchies ont été intégrées au rapport, ce qui a permis d'améliorer la lisibilité de ce long document.

En outre, l'auteur remercie tous les répondants au sondage qui ont fourni de précieuses réponses sur les pratiques actuelles d'implication des parties prenantes à la GRE. Frank Ashe, Charlie Locasto, Mary Neumann, Max Rudolph, Edward Yao et bien d'autres participants ont partagé leur expertise au sujet de l'adhésion à la GRE. Leurs idées ont également été intégrées au présent rapport.

L'auteur remercie aussi Jan Schuh pour la coordination efficace de ce projet, de même que la commandite et le soutien financier de la Commission de recherche de la Section conjointe sur la gestion du risque.

Sommaire

Au cours de la dernière décennie, la gestion des risques s'est rapidement développée dans l'industrie de l'assurance et elle joue un rôle plus important dans la prise de décisions d'affaires. L'évolution de cette discipline continue de modifier la gestion opérationnelle existante. Il faut du temps et des ressources pour que les gens apprennent, comprennent, valident et acceptent finalement les changements.

Des sondages ont été menés pour comprendre les pratiques actuelles d'implication des parties prenantes à la gestion du risque d'entreprise (GRE). Selon le niveau de maturité de la GRE au sein d'une organisation, il reste des défis à relever pour améliorer l'adhésion à la GRE.

- Il est difficile de mesurer les avantages de la gestion des risques. La valeur que la GRE peut apporter à la prise de décisions à la fois meilleures et plus éclairées pourrait ne pas être suffisamment reconnue.
- Il est encore possible d'accroître la crédibilité de l'analyse relative à la gestion des risques, qui peut être compromise par la complexité du modèle, le risque de modélisation et la crise financière de 2008.
- Les activités de gestion des risques peuvent être affectées par l'insuffisance des ressources et les questions de politique interne.
- Le rôle de la fonction de gestion des risques et du chef de la gestion des risques (CGR) peut ne pas être clairement défini.

Pour régler les préoccupations soulevées dans le sondage, plusieurs domaines peuvent être ciblés pour améliorer l'implication des parties prenantes à la GRE. **L'analyse des parties prenantes à la GRE** peut être exécutée afin d'identifier les parties prenantes et analyser leurs intérêts, leurs préoccupations, leur influence et les réactions attendues à la suite d'une initiative de GRE. Les parties prenantes peuvent ensuite être jumelées à différents types d'implication au moyen de stratégies d'implication correspondantes. La **communication efficace** peut contribuer à améliorer la transparence, à éviter les malentendus et à attirer les parties prenantes. L'importance de la GRE doit être communiquée par la direction. Les communicateurs du risque doivent connaître leur auditoire, utiliser la communication fondée sur des preuves dans la mesure du possible, intégrer des suggestions exploitables à la communication des risques et maintenir une norme élevée de crédibilité. L'analyse des lacunes au chapitre de la connaissance peut être utilisée pour concevoir un plan de **formation personnalisée** pour chaque partie prenante. **Les avantages concrets de l'investissement dans les connaissances de gestion des risques peuvent être quantifiés** et harmonisés avec le cadre décisionnel traditionnel de l'organisation pour la comparaison et la sélection des projets. **La validation** est importante pour accroître la crédibilité de l'analyse relative à la GRE. La simulation de crise et la validation partielle sont avantageuses en présence de données insuffisantes. Les parties prenantes auront davantage confiance dans l'utilisation d'une

analyse relative à la gestion du risque validée pour la prise de décisions. La **responsabilisation** est importante pour veiller à ce que les politiques et stratégies de gestion des risques soient appliquées activement au sein de l'organisation. La prise en charge des risques et les rôles et responsabilités du CGR et des fonctions de gestion des risques doivent être clairement définis et communiqués pour que les parties prenantes connaissent leurs objectifs et ce à quoi il faut s'attendre d'un projet de gestion des risques. L'objectif à long terme consiste à instaurer une **culture du risque saine**. L'analyse de l'écart entre la culture actuelle et la culture du risque cible aide à concevoir des plans d'intervention visant à améliorer les attitudes et les comportements en matière de gestion des risques.

Des stratégies précises peuvent être choisies en fonction de la maturité de la GRE, des résultats des analyses des parties prenantes, du type de projet, des ressources disponibles, etc. Le présent rapport traite également de trois exemples d'implication des parties prenantes : l'évaluation de la mise en place d'une infrastructure analytique, la promotion de la gestion du risque de produit et l'intégration de mesures adaptées aux risques dans la mesure de la performance.

Section 1 : Introduction

La GRE s'est rapidement développée dans l'industrie de l'assurance au cours de la dernière décennie, surtout après la crise financière de 2008. De nombreux changements dans les modèles d'affaires des assurances et la gestion des opérations d'assurance ont été apportés par les organismes de réglementation et les agences de notation, et ils ont été facilités par l'accès à une capacité informatique accrue.

L'intégration de nouveautés en matière de gestion des risques à la gestion opérationnelle et à la gouvernance d'entreprise nécessite un effort considérable. Certaines initiatives de gestion des risques sont sophistiquées et techniques. Ces initiatives sont susceptibles de modifier les stratégies d'affaires et la manière de mesurer la valeur de l'entreprise.

Il se peut que la valeur ajoutée de la gestion des risques pour la sélection intelligente des risques et le sain développement des affaires soit négligée. Étant donné que de multiples projets doivent se partager les ressources au sein d'une organisation, la gestion des risques doit prouver sa valeur à l'entreprise. Toutefois, il est souvent difficile de quantifier et d'attribuer les avantages de la gestion des risques.

Dans certains cas, l'attitude par rapport aux risques demeure réactive plutôt que proactive. Certains problèmes relatifs aux risques sont soulevés sans plan d'atténuation concret. Le rôle de la fonction de gestion des risques dans une entreprise pourrait également être vague. Toutes ces questions compliquent l'adhésion et la réussite des activités de gestion des risques, surtout lorsqu'elles ne sont pas dictées par des exigences réglementaires. Même lorsque les activités de gestion des risques sont exigées par les organismes de réglementation, elles peuvent être exécutées principalement pour satisfaire à ces exigences, mais elles ont une incidence minimale sur la prise de risques et la gestion opérationnelle.

Pour accroître l'adhésion à la gestion des risques, il faut mobiliser efficacement les parties prenantes. Les méthodes courantes d'implication des parties prenantes sont utiles, mais des stratégies particulières visant à améliorer l'adhésion à la GRE sont également nécessaires. Le présent document analyse des stratégies efficaces d'implication des parties prenantes à la GRE. Le rapport se divise comme suit :

- La section 2 (parties prenantes à la GRE) présente les parties prenantes à la GRE internes et leurs intérêts.
- La section 3 (pratique actuelle) aborde les défis que pose l'implication des parties prenantes à la GRE en fonction des réponses fournies à deux sondages menés auprès des parties prenantes à la GRE dans l'industrie de l'assurance.
- La section 4 (implication des parties prenantes à la GRE) décrit les points à améliorer afin d'accroître la participation des parties prenantes à la GRE. Cette section met l'accent sur les méthodes qui traitent du caractère unique des pratiques de GRE dans tout le processus d'implication des parties prenantes. Elle couvre les analyses des parties prenantes qui permettent de prévoir la réaction de ces dernières aux initiatives de GRE, l'analyse de l'évaluation de sorte que les projets de GRE puissent être comparés à d'autres projets de manière cohérente, la communication et la formation efficaces, et l'établissement d'une culture d'entreprise basée sur l'ouverture.
- La section 5 (exemple d'implication des parties prenantes à la GRE) traite des stratégies qui visent à accroître l'implication des parties prenantes à différentes activités de gestion des risques, notamment la mise au point de l'infrastructure d'analyse, la gestion du risque de produit et la mesure de la performance.
- La section 6 (conclusion) résume les principaux points de notre recherche et émet une conclusion sur le contenu clé du rapport.

Section 2 : Parties prenantes à la GRE

La GRE touche toutes les facettes de l'entreprise, de la stratégie à haut niveau jusqu'aux activités courantes. Les parties prenantes à la GRE sont des personnes ou des groupes qui partagent des intérêts et(ou) des préoccupations dans la GRE, qui peuvent contribuer à la conception et à la mise en œuvre de la GRE et l'influencer, et qui sont touchés par la GRE. Les parties prenantes internes comprennent habituellement :

Haute direction

1. **Conseil d'administration.** Le conseil d'administration représente les intérêts des actionnaires (sociétés par actions) ou des titulaires de polices (sociétés mutuelles) et il vise habituellement à optimiser la valeur à long terme de la société. Ses membres sont chargés d'établir ou d'approuver la propension de la société aux risques.
2. **Cadres supérieurs.** La GRE peut aider les cadres supérieurs à mieux gérer le profil de risque de l'entreprise et à prendre des décisions d'affaires éclairées dans le but de garantir un meilleur équilibre entre le risque et le rendement. Toutefois, certaines initiatives de GRE pourraient entraîner une augmentation des dépenses et une réduction de la prise de risques, ce qui pourrait freiner les bénéfices et la rémunération incitative à court terme.

Première ligne de défense

La première ligne de défense est constituée de fonctions qui gèrent les risques liés au fonctionnement de l'entreprise. Ce sont les responsables des risques.

3. **L'équipe des placements :** L'équipe des placements peut être sensiblement touchée par la GRE, car les pratiques de GRE peuvent limiter sa capacité de gérer activement le portefeuille de placements. La GRE permet de s'assurer que les activités de placement conviennent aux polices souscrites.
4. **L'équipe de gestion de l'actif-passif (GAP) :** Ses membres sont chargés de gérer l'asymétrie entre les valeurs de l'actif et du passif et les flux monétaires. Les initiatives de GRE peuvent leur fournir de nouveaux outils pour en faciliter l'analyse et la mise en œuvre. De nouvelles stratégies de GRE peuvent modifier la méthode de gestion de l'asymétrie entre l'actif et le passif.
5. **L'équipe de l'actuariat :** L'équipe de l'actuariat fournit des connaissances sur les risques intégrés au portefeuille des passifs. De nouveaux outils d'analyse liée à la GRE pourraient contribuer à l'amélioration des modèles actuariels et aider les entreprises à satisfaire aux nouvelles réglementations sur les passifs de polices et les exigences de capital.
6. **L'équipe de la souscription :** L'équipe de la souscription évalue et sélectionne les risques liés aux contrats d'assurance. Les activités de GRE peuvent fournir à l'équipe de souscription des conseils sur les critères de sélection des risques. Cette équipe veille à ce que les risques souscrits soient conformes à la propension aux risques de l'entreprise.

7. **L'équipe de règlement des sinistres** : L'équipe chargée du règlement des sinistres évalue les risques provenant des réclamations, notamment le risque de fausses demandes de règlement de sinistres et le risque d'atteinte à la réputation. Les activités de GRE, comme l'établissement de processus officiels de détection de la fraude et de surveillance du risque d'atteinte à la réputation, aident l'équipe de règlement des sinistres à mieux gérer ces risques.
8. **L'équipe des finances** : Certains outils de gestion des risques peuvent aider l'équipe des finances à préparer des rapports financiers, par exemple en répondant aux exigences de la nouvelle Norme internationale d'information financière (IFRS) 17 sur l'ajustement en fonction des risques. L'équipe peut également être appelée à effectuer des projections financières selon différents scénarios pour évaluer la volatilité des bénéfices.
9. **L'équipe de développement des affaires** : Les équipes de développement des affaires se concentrent davantage sur l'acquisition d'entreprises, la conservation des entreprises et la concurrence du marché. Elles pourraient ne pas être des défenseurs de la gestion des risques, ce qui pourrait mettre de la pression sur la réalisation des plans d'affaires, les caractéristiques des produits et la sélection des risques. Toutefois, la GRE aide l'équipe à harmoniser ses stratégies avec la propension de l'entreprise aux risques, un élément crucial pour la réussite à long terme.
10. **L'équipe de la technologie de l'information (TI)** : Les équipes de TI participent activement aux projets de gestion des risques. Elles gèrent les risques liés à la sécurité de l'information, apportent un soutien technologique aux nouveaux outils de gestion des risques, automatisent la surveillance des risques, etc.
11. **L'équipe des ressources humaines (RH)** : L'équipe des RH aide à gérer les risques liés aux personnes et à organiser la formation des employés en gestion des risques. Les activités de GRE peuvent intégrer de nouveaux critères axés sur les risques à la mesure de la performance.

Deuxième ligne de défense

La deuxième ligne de défense fait référence à des fonctions de supervision de la gestion des risques, qui font en sorte que les risques sont gérés adéquatement dans la première ligne de défense.

12. **L'équipe de gestion des risques** : L'équipe de la gestion des risques, y compris le CGR, est chargée de concevoir et de mettre en œuvre des politiques et des outils de GRE dans l'ensemble de l'entreprise. Elle est l'organisatrice et le principal moteur des pratiques de gestion des risques. La GRE efficace peut permettre aux gestionnaires des risques de comprendre le profil de risque et de proposer des solutions aux problématiques liés aux risques.
13. **L'équipe juridique et de conformité** : Elle fait partie de la deuxième ligne de défense pour la supervision de la gestion des risques. Elle joue un rôle important dans l'application des exigences de réglementation et dans la prise en charge d'événement lié au risque d'atteinte à la réputation.

Troisième ligne de défense

La troisième ligne de défense consiste en un audit interne visant à assurer un haut niveau d'indépendance dans le cadre de l'évaluation des pratiques de gestion des risques.

14. **L'équipe de l'audit interne** : L'équipe de l'audit interne est la troisième ligne de défense chargée de superviser la gestion des risques. Elle est importante pour garantir le contrôle des risques et l'intégrité de l'entreprise.

Toutes les équipes internes

Toutes les équipes internes sont touchées par les exigences supplémentaires en matière de contrôle, de rapport et de documentation suscitées par la GRE. Les équipes internes peuvent également être tenues d'évaluer leurs propres risques dans le cadre du programme d'évaluation interne des risques et de la solvabilité (dispositif ORSA).

Il est important que les professionnels de la gestion des risques impliquent efficacement les parties prenantes internes pendant tout le processus de gestion des risques pour comprendre, accepter et être en mesure de fournir l'expertise nécessaire, et améliorer le processus. Grâce à l'adhésion des parties prenantes internes, il est plus facile de convaincre les parties prenantes externes. Celles-ci comprennent habituellement les organismes de réglementation, les agences de notation, les détenteurs d'obligations, les investisseurs, les clients, les clients de réassurance et les fournisseurs tiers.

Section 3 : Pratique actuelle

Pour comprendre les résultats des professionnels de la gestion des risques dans l'obtention de l'adhésion des parties prenantes et les pratiques exemplaires en ce sens, deux sondages ont été menés dans la communauté actuarielle de la gestion du risque : un sondage pilote et un sondage en ligne. Le sondage pilote ciblait les cadres supérieurs et était effectué au téléphone et en personne. Les discussions étaient ouvertes pour recueillir des idées sur les enjeux relatifs à l'adhésion à la GRE. Dix-huit entrevues ont été exécutées, dont six auprès de chefs de la gestion des risques, cinq auprès de chefs des finances, trois auprès d'actuaires en chef, deux auprès de chefs de l'information et deux auprès de responsables de l'audit interne. Les résultats du sondage pilote ont été utiles non seulement pour concevoir le sondage en ligne, mais aussi pour cerner les enjeux qui permettront d'accroître la participation des parties prenantes à la GRE.

Un sondage en ligne a ensuite été envoyé aux membres de la Section conjointe sur la gestion du risque (SCGR) et de l'International Network of Actuarial Risk Managers (INARM). Les **agents chargés de la gestion des risques** (*internes et externes*) et **les autres parties prenantes internes, à l'exception des agents chargés de la gestion des risques** (*haute direction et première ligne de défense*) ont été invités à répondre à diverses questions, reproduites à l'Annexe A – Questionnaire sur l'implication des parties prenantes à la GRE à l'intention des agents chargés de

la gestion des risques et à l'Annexe B – Questionnaire sur l'implication des parties prenantes à la GRE à l'intention des parties prenantes internes, à l'exception des agents chargés de la gestion des risques. Dans le cas présent, les agents chargés de la gestion des risques comprennent le CGR, les deuxième et troisième lignes de défense et les experts-conseils externes en gestion des risques. Au total, 117 réponses ont été reçues, dont 43 % de la part d'agents chargés de la gestion des risques et 53 % de parties prenantes internes, à l'exception des agents chargés de la gestion des risques. Parmi ces derniers, 29 % sont des experts-conseils externes en gestion des risques.

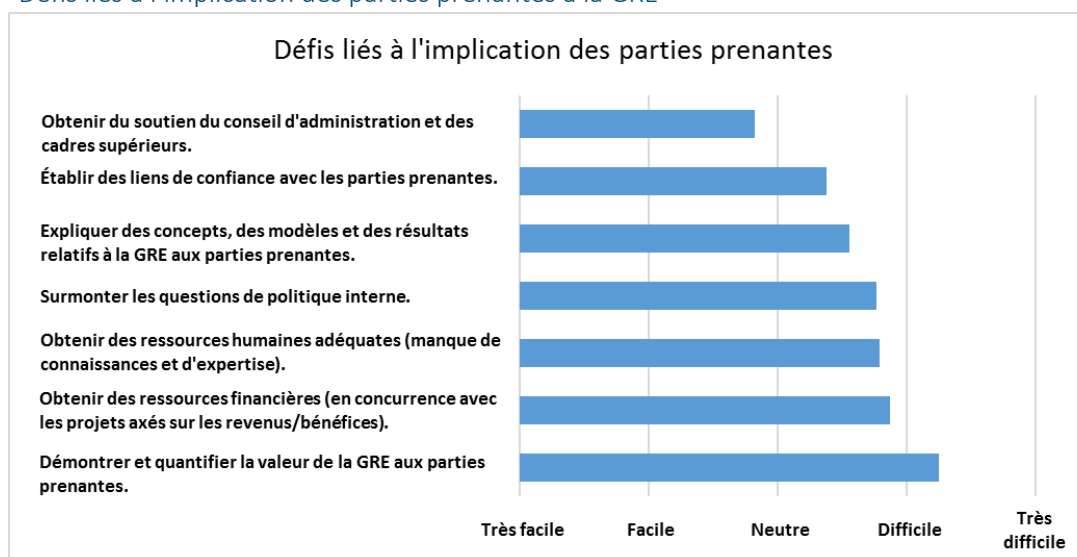
Observations :

Le sondage en ligne portait sur l'importance des parties prenantes à la GRE, sur les opinions au sujet de la GRE, sur l'intégration de la GRE et la planification stratégique, et sur les défis et stratégies d'implication des parties prenantes à la GRE. Les principales constatations du sondage en ligne sont résumées ci-dessous.

1. Parmi toutes les parties prenantes internes, les membres de la haute direction affichent le plus grand écart entre l'importance qu'ils accordent à la mise en œuvre de la GRE et leur appui réel.
2. De façon générale, les parties prenantes internes, à l'exception des agents chargés de la gestion des risques, partagent une vision plus optimiste du développement de la GRE dans une entreprise que les agents chargés de la gestion des risques.
3. La démonstration et la quantification de la valeur de la GRE constituent le défi le plus important auquel sont confrontés les agents chargés de la gestion des risques. Le soutien de la haute direction est le moins exigeant.

Graphique n° 1

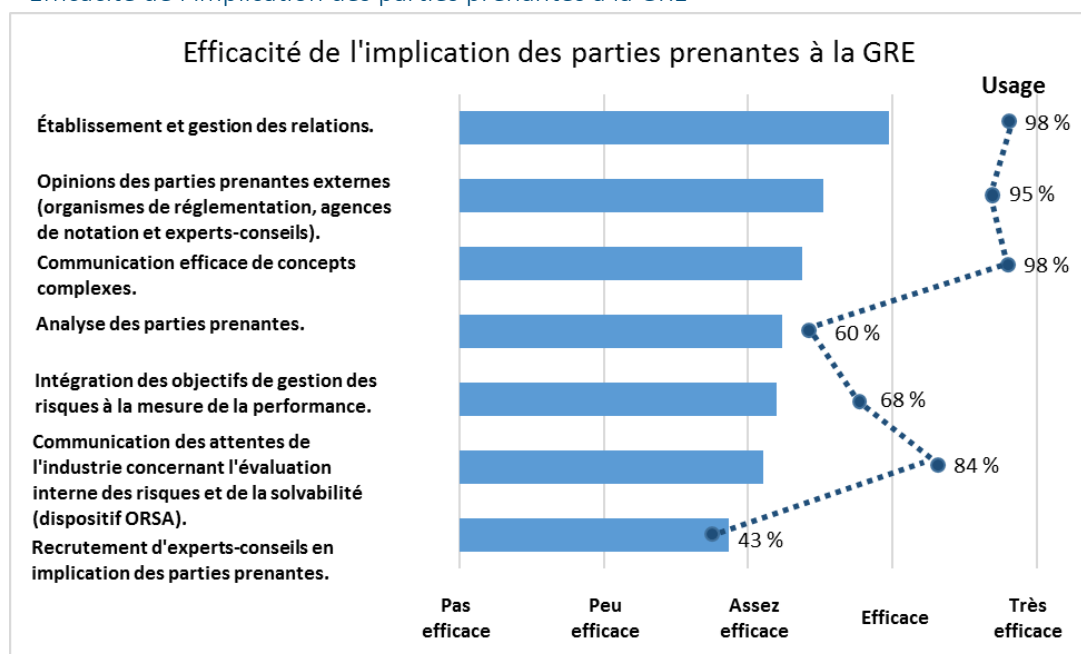
Défis liés à l'implication des parties prenantes à la GRE



4. Selon les agents chargés de la gestion des risques, l'établissement de relations, les opinions des parties prenantes externes et la communication efficace des concepts complexes de la gestion des risques représentent les méthodes les plus utilisées et les plus efficaces d'implication des parties prenantes à la GRE. L'analyse des parties prenantes et l'intégration des objectifs de gestion des risques à la mesure de la performance sont moins utilisées, mais elles sont relativement efficaces.

Graphique n° 2

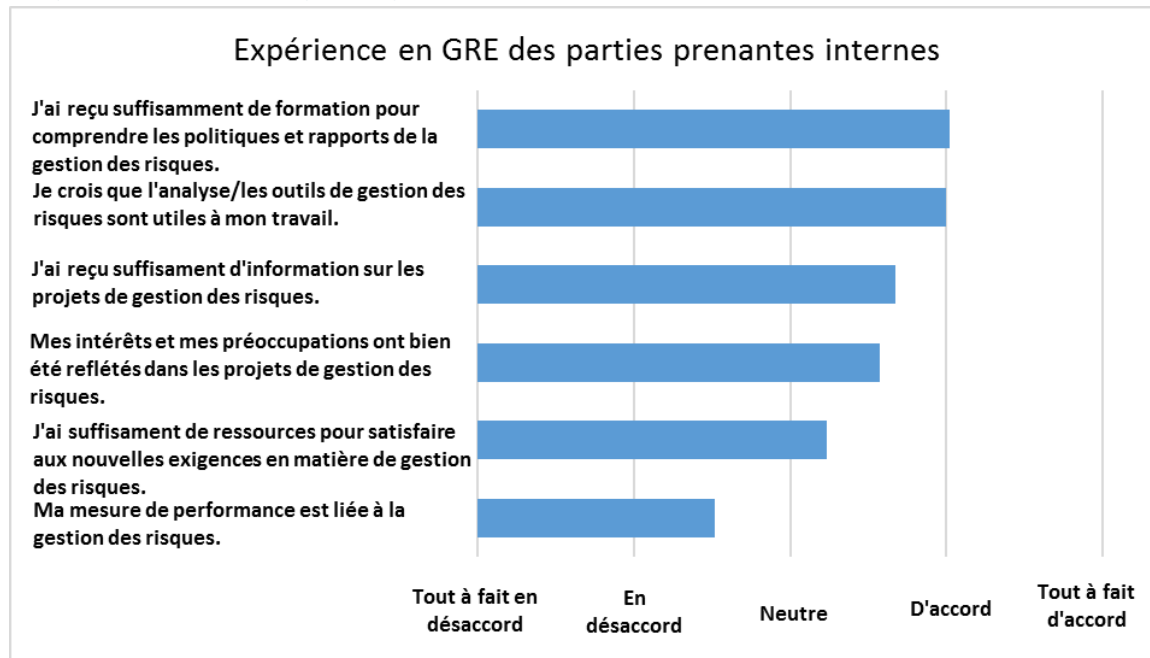
Effacité de l'implication des parties prenantes à la GRE



5. Les parties prenantes internes, à l'exception des agents chargés de la gestion des risques, sont encore confrontées à une pénurie de ressources, ce qui les empêche de se conformer aux nouvelles exigences de gestion des risques.

Graphique n° 3

Expérience en GRE des parties prenantes internes



6. Les entrevues en personne constituent la méthode de communication la plus efficace en matière de GRE, suivie des rapports réguliers et des ateliers.

Les questions et résultats détaillés du sondage se trouvent aux annexes.

Défis

Les principaux défis sont déterminés d'après les réponses au sondage et ils sont abordés à la [section 4](#). Les défis auxquels sont confrontés les agents chargés de la gestion des risques lorsqu'ils font la promotion des concepts, des politiques et de la mise en œuvre de la gestion des risques ne sont pas très différents de ceux qui relèvent de l'innovation.

1. **Il est difficile de mesurer les avantages de la gestion des risques.** Sauf lorsqu'une activité de gestion des risques est menée par des organismes de réglementation ou qu'elle contribue à améliorer la cote de crédit de l'entreprise, l'avantage que génère le projet pourrait ne pas être apparent pour certaines parties prenantes. En période normale, le coût de la couverture du risque ou de l'atténuation des risques peut être perçu comme un frein aux bénéfices. Dans une situation extrême, la gestion des risques peut être tenue responsable des pertes même si l'entreprise a pris des risques dépassant sa tolérance au risque pour demeurer concurrentielle sur le marché.
2. **Les activités de gestion des risques peuvent également être affectées par l'insuffisance des ressources et les questions de politique interne.** L'équipe de la gestion des risques peut être en manque d'effectif. Des initiatives de GRE peuvent être reportées en raison de

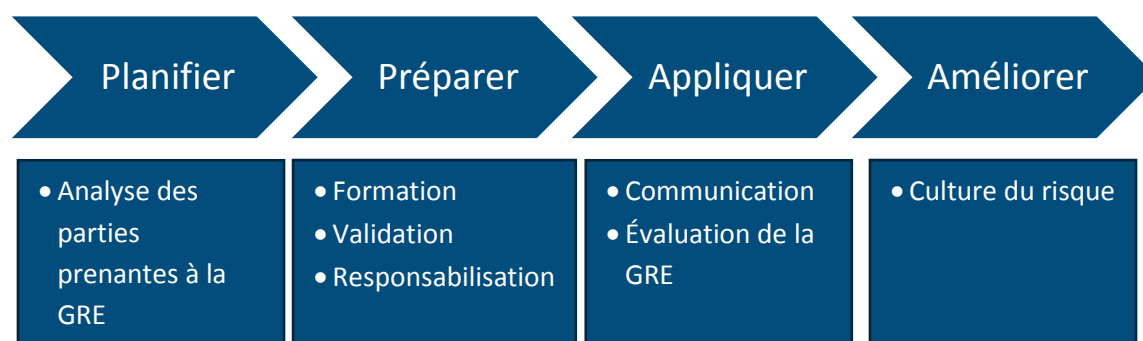
- l'insuffisance du soutien financier. De nouvelles politiques de GRE peuvent modifier le statu quo et être confrontées à la résistance au changement à l'intérieur de l'entreprise.
3. **La gestion des risques pourrait nécessiter des changements importants au chapitre des pratiques existantes, de même que des travaux supplémentaires.** Il faut du temps et des efforts pour que les gens comprennent, mettent à l'essai et acceptent les changements. L'entreprise peut également avoir besoin d'outils et de ressources humaines supplémentaires qui ne sont pas toujours disponibles.
 4. **Le rôle de la fonction de gestion des risques et du chef de la gestion des risques n'est peut-être pas clairement défini.** Les projets de gestion des risques exigent habituellement la participation de nombreuses unités d'affaires et il n'est pas toujours clair qui est responsable du résultat final.
 5. **Les concepts de la gestion des risques sont rarement explicites.** Ils traitent de scénarios de crise, d'événements extrêmes et de probabilités qui exigent des connaissances statistiques. Il devient encore plus difficile d'expliquer les modèles sophistiqués utilisés dans l'élaboration de scénarios économiques, les calculs stochastiques imbriqués, la gestion du risque lié aux événements extrêmes, l'agrégation des risques, etc.
 6. **La crédibilité des résultats de l'évaluation des risques peut s'améliorer.** L'évaluation des risques porte sur des événements extrêmes qui n'ont pas nécessairement été observés récemment. Sans validation, les parties prenantes pourraient être portées à poser des jugements heuristiques.
 7. **Le risque de modélisation est élevé pour l'analyse relative à la gestion des risques.** Les modèles de gestion des risques quantitatifs sont complexes et les résultats sont sensibles aux hypothèses. Cette sensibilité et cette complexité entraînent un risque de modélisation élevé, ce qui peut nuire à la contribution de l'analyse relative à la gestion des risques à la prise de décisions d'affaires.
 8. **La valeur de la gestion des risques pour améliorer la prise de décisions peut être négligée.** Les parties prenantes peuvent consacrer peu de temps et de ressources pour satisfaire aux exigences, mais ne pas utiliser l'information et les analyses pour prendre des décisions d'affaires.

Section 4 : Implication des parties prenantes à la GRE

Des stratégies d'implication peuvent être utilisées pour régler les défis soulevés dans les sondages sur l'implication des parties prenantes à la GRE ([section 3](#)). Il est utile de comprendre les stratégies disponibles et d'utiliser celles qui conviennent selon le niveau de maturité de la GRE et le type d'activité de gestion des risques. Le graphique n° 4 montre un processus normalisé d'implication des parties prenantes et des mesures d'amélioration proposées à chaque étape.

Graphique n° 4

Processus d'implication des parties prenantes



Des stratégies d'implication courantes qui sont largement utilisées pour la gestion de projet s'appliquent également à l'implication des parties prenantes à la GRE. Toutefois, les suggestions présentées dans cette section visent à relever les défis uniques auxquels sont confrontées les activités de GRE.

4.1 Analyse des parties prenantes à la GRE

L'analyse des parties prenantes aide à prévoir les réactions des parties prenantes et à concevoir des stratégies appropriées visant à améliorer leur implication. La philosophie de l'analyse des parties prenantes en matière de gestion des risques n'est pas différente de celle de la gestion générale de projet et des activités opérationnelles. Les intérêts et les préoccupations des parties prenantes internes au sujet des activités de gestion des risques, ainsi que leurs connaissances, leur pouvoir et leur influence sur les activités de GRE peuvent être utilisés pour attribuer les parties prenantes à différents types de stratégies et d'efforts pour favoriser l'implication.

Il existe diverses méthodes de schématisation des parties prenantes. Par exemple, Savage et coll. (1991) ont utilisé le potentiel de menace et le potentiel de coopération pour la schématisation des parties prenantes. Turner et coll. (2002) ont utilisé les connaissances (au courant ou pas au courant) et l'attitude (appui ou opposition) des parties prenantes. Cameron et coll. (2010) ont utilisé les besoins et l'importance relative pour classer les parties prenantes.

La sélection des dimensions pour la schématisation des parties prenantes peut varier selon la préférence. Habituellement, deux ou trois dimensions sont utilisées pour éviter une complication inutile. Chaque dimension est également divisée en quelques segments pour séparer les parties prenantes. Selon un principe de la sélection des dimensions et des segments, chaque type de partie prenante applique des stratégies d'implication différentes des autres.

Le tableau n° 1 présente une évaluation des parties prenantes internes dans le cadre d'une initiative de GRE visant à intégrer des mesures adaptées aux risques à une décision d'affaires. Les intérêts, l'influence et les réactions de chaque partie prenante sont évalués. Une partie prenante possède un intérêt élevé si elle est touchée de façon significative par les activités de GRE. Une partie prenante a une grande influence si elle a beaucoup de pouvoir pour modifier le

déroulement et les résultats des activités de GRE. Les réactions probables des parties prenantes sont déterminées conjointement par leur niveau actuel d'intérêt, de préoccupation, ainsi que de connaissances et d'expériences pertinentes.

Tableau n° 1

Échantillon d'analyse des parties prenantes à la GRE

Partie prenante	Intérêts¹ (Situation visée)	Influence¹ (Situation actuelle)	Réaction² (Situation actuelle)
Conseil d'administration	5	5	2
Cadres supérieurs	4,5	5	3
Équipe de la gestion des risques	5	3,5	1
Équipe des placements	2	3	4
Équipe de la GAP	3	2,7	2
Équipe de l'actuariat	4	4	3
Équipe de la souscription	4	2,5	2
Équipe de règlement des sinistres	3,5	2	3
Équipe des finances	2	2	3
Équipe juridique et de conformité	3	4	1
Équipe de l'audit	4	3	1
Équipe de la TI	2	1,5	3
Équipe de développement des affaires/tarifcation des polices	1	4	5
Équipe des RH	1	1	3

Nota :

1 : Intérêts/Influence : 1 – Très faible; 2 – Faible; 3 – Moyen; 4 – Élevé; 5 – Très élevé.

2 : Réaction : 1 – Adhère; 2 – Accepte; 3 – Incertain; 4 – Léger désaccord; 5 – Désaccord.

Les résultats de l'évaluation devraient varier selon le type d'entreprise et les activités. Par exemple, pour les activités de GRE qui font la promotion de la gestion du cyber-risque, l'équipe de la TI aura un intérêt élevé, mais pour la gestion des risques économiques, elle pourrait avoir beaucoup moins d'intérêt.

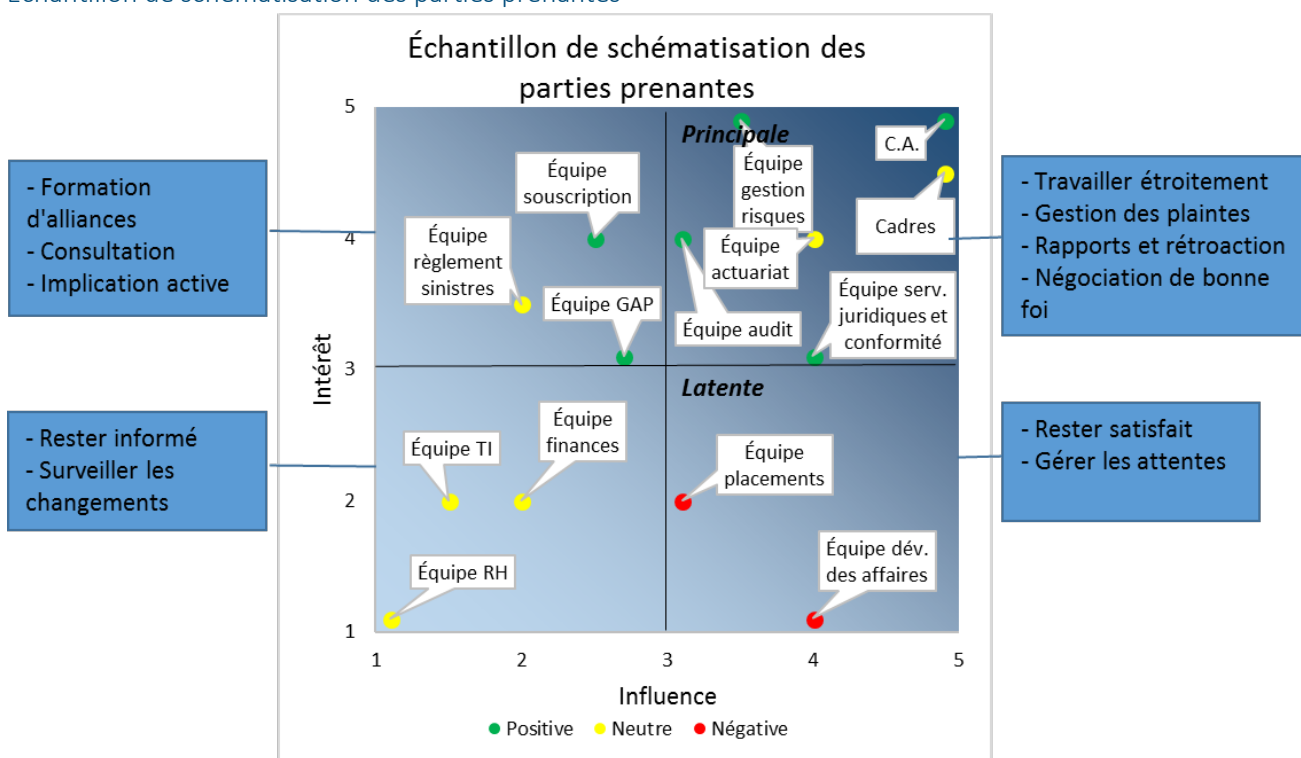
Une autre complication porte sur la question à savoir si l'analyse doit reposer sur la situation actuelle ou sur la situation visée de l'organisme. En règle générale, lorsqu'il s'agit de déterminer les stratégies d'implication, les intérêts des parties prenantes devraient être cotés selon la

situation visée. Même si une partie prenante interne ne manifeste pas suffisamment d'intérêt à un moment donné, cela ne signifie pas que les stratégies d'implication doivent être établies en fonction de la situation actuelle. Il convient plutôt de déployer davantage d'efforts pour accroître l'intérêt de la partie prenante dont il est question. Par ailleurs, l'influence et les réactions doivent être évaluées en fonction de la situation actuelle, car elles influent directement sur la difficulté d'obtenir l'adhésion à la GRE et sur les stratégies d'implication appropriées. Les parties prenantes ayant des réactions négatives nécessitent davantage d'efforts pour favoriser l'implication.

D'après l'évaluation illustrative des parties prenantes au tableau n° 1, les parties prenantes peuvent être attribuées à différents types, comme l'indique le graphique n° 5.

Graphique n° 5

Échantillon de schématisation des parties prenantes



Les parties prenantes peuvent être divisées en quatre catégories en fonction de leur intérêt et de leur influence : principale, latente, défenseur et contributeur. Les principales parties prenantes sont celles qui ont un intérêt élevé et une grande influence. Elles doivent s'engager pleinement pour assurer le succès des activités de GRE. Les défenseurs sont habituellement des alliés servant à fournir des renseignements utiles et à défendre les positions de l'équipe de gestion des risques à l'intérieur du processus décisionnel du groupe. Les parties prenantes latentes doivent être suffisamment informées, sans dépasser un certain niveau, pour éviter qu'elles soient submergées. Les contributeurs sont les parties prenantes les moins touchées par les activités de GRE ou qui y participent le moins, mais qui doivent être tenues au courant pour éviter les mauvaises surprises. Différentes stratégies d'implication clés sont associées à différents types,

comme le montre le graphique n° 4. Toutefois, les stratégies ne sont pas exclusives pour un certain type de partie prenante et elles peuvent être utilisées pour d'autres types, au besoin.

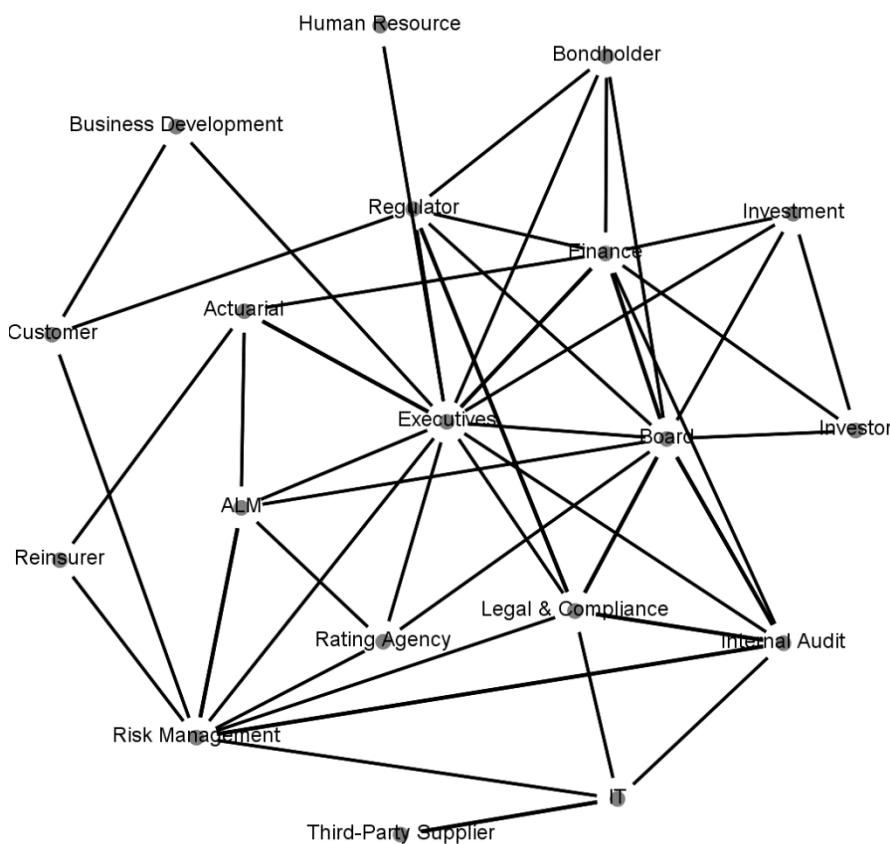
On reconnaît la réaction (qui représente la troisième dimension), à la couleur des points représentant les parties prenantes du cercle dans le graphique n° 5. Les parties prenantes ayant une réaction négative ont besoin de plus d'attention dans chaque groupe.

La schématisation des parties prenantes n'est pas constante pour toutes les initiatives de gestion des risques. Une partie prenante peut appartenir à différents types, selon l'activité précise de GRE. On s'attend également à des changements dans la schématisation des parties prenantes, à mesure que celles-ci acquièrent plus de connaissances et d'expérience en matière de gestion des risques. Le schéma doit donc être mis à jour régulièrement.

Un autre exercice utile consiste à comprendre les relations entre les parties prenantes, pour établir des alliances, bâtir la confiance et négocier, soit des éléments essentiels pour résoudre des conflits. Les relations peuvent être évaluées en fonction de la quantité d'effort conjoint, de la proximité des lieux, des intérêts communs, du réseau de personnes (amitiés), etc. Le graphique n° 6 illustre une analyse de l'échantillon avec des liens étroits présentés sous forme de lignes. Une paire de nœuds sans lignes entre eux dénote un lien instable ou une mauvaise relation. Le graphique montre clairement les centres dans l'exemple de réseau : le conseil d'administration, les cadres supérieurs et les finances, suivis de la gestion des risques, de l'audit interne, et des services juridiques et de conformité.

Graphique n° 6

Échantillon d'analyse des relations entre les parties prenantes



Nota : Ce graphique est disponible en anglais seulement.

À l'instar de la schématisation des parties prenantes, l'analyse des relations peut faire ressortir les parties prenantes les plus influentes. Contrairement à la schématisation, l'analyse identifie aussi les partenaires des parties prenantes. Pour améliorer la relation, négocier une solution ou résoudre un conflit avec une partie prenante, le soutien des partenaires clés est inestimable. L'analyse des relations entre les parties prenantes peut être plus utile dans les grandes organisations. Celles-ci exploitent de vastes réseaux d'employés et exigent une compréhension et un suivi de haut niveau des relations entre les parties prenantes. Idéalement, l'analyse des relations devrait être effectuée au niveau individuel ou en petit groupe. Au bout du compte, ce sont les personnes qui communiqueront les unes avec les autres et qui marqueront des progrès.

Dans une bureaucratie, l'analyse des relations est également importante pour trouver des occasions d'obtenir l'appui de certaines parties prenantes. Même s'il ne s'agit pas de l'approche idéale, elle peut être utile pour la gestion des risques à court terme. À long terme, l'amélioration de la culture d'entreprise demeure la solution à la bureaucratie.

4.2 Communication

La communication constitue le facteur clé dans presque tous les efforts d'implication des parties prenantes. Une bonne communication aide les parties prenantes à comprendre le risque, de même que les avantages et les inconvénients des différentes stratégies de gestion des risques. Des stratégies courantes pour une communication efficace, notamment la connaissance de l'auditoire, l'écoute, l'empathie, la sincérité et l'ouverture d'esprit s'appliquent également aux communications avec les parties prenantes à la GRE.

Afin d'améliorer l'implication des parties prenantes à la GRE, il est important de **communiquer le message dans une structure descendante au sein de l'organisation**. L'attitude des membres du conseil d'administration et des cadres supérieurs à l'égard de la gestion des risques sont prises en compte dans l'énoncé de la propension aux risques et dans les politiques de gestion des risques de l'entreprise. Grâce à divers modes de communication, comme une réunion d'équipe ou une séance de formation, les parties prenantes peuvent avoir une idée claire des stratégies de l'entreprise en matière de gestion des risques. La sensibilisation représente l'approche la plus appropriée pour améliorer la compréhension des parties prenantes. Toutefois, la persuasion peut être nécessaire en début de processus pour attirer l'attention des parties prenantes. La persuasion peut comprendre l'apprentissage obligatoire et les politiques à suivre. Les méthodes de communication peuvent être choisies selon la préférence des parties prenantes. De façon générale, les répondants au sondage préfèrent les rencontres individuelles et en petit groupe. Cependant, des entreprises de grande taille peuvent recourir aux assemblées publiques, d'après la cote très élevée accordée à de telles réunions par certains répondants au sondage.

La connaissance de l'auditoire est toujours essentielle pour une communication efficace. Les antécédents, les connaissances, l'expérience et le poste d'un membre de l'auditoire sont révélateurs de ses attitudes et de ses opinions. L'analyse de la façon dont les parties prenantes perçoivent différentes options de gestion des risques est utile pour concevoir des plans de communication visant à persuader les parties prenantes à l'aide de nouveaux renseignements ou négocier des compromis. La communication doit être adaptée pour mieux livrer le message, satisfaire aux besoins et donner suite aux préoccupations. Les stratégies de communication doivent être pertinentes pour les opinions, les choix et les objectifs de l'auditoire.

La divulgation de renseignements à la fois opportuns et suffisants dès les premières étapes peut aider à éviter les malentendus et les communications inefficaces. Pour la transmission simultanée de quantités massives de renseignements, il y aurait lieu de recourir à la **visualisation des données**.

La communication fondée sur des données probantes est plus convaincante et elle devrait être utilisée autant que possible, ce qui est particulièrement important pour la gestion des risques, où il peut être question de conditions extrêmes pour lesquelles la preuve est limitée. Des efforts doivent être déployés pour recueillir des données probantes dans un plus vaste domaine. Les données d'autres secteurs peuvent être empruntées pour décrire la possibilité d'une extrémité après un rajustement approprié. Par exemple, lorsqu'on communique la gravité du risque

économique, on peut utiliser des données historiques provenant non seulement de l'économie locale, mais aussi des économies étrangères. La récession au Japon en 1990 et les taux d'intérêt négatifs en Europe peuvent être utilisés pour communiquer les scénarios défavorables possibles pour les économies nord-américaines. Au moment d'utiliser ces preuves indirectes, il est important d'énoncer les liens potentiels entre la situation économique locale actuelle et les affaires étrangères extrêmes.

Le risque est compliqué et il n'est pas possible d'en saisir toutes les facettes, particulièrement dans le cas des risques émergents. **Il est important de partager la compréhension actuelle avec les parties prenantes.** En résumant ce que l'on connaît, en fonction de l'expérience passée et de la recherche scientifique, la communication avec les parties prenantes permet de partager les connaissances et de discuter des mesures possibles plutôt que de défendre des suggestions fondées sur une analyse défaillance.

Outre la communication unidirectionnelle, la **participation active des parties prenantes aux efforts de gestion des risques** est très importante pour garantir leur intégration. Les parties prenantes devraient être encouragées à investir dans le processus et elles devraient être consultées au sujet de leurs intérêts, préoccupations, attentes et opinions. Lorsque des efforts sont requis de la part des parties prenantes, l'objectif de ces efforts et la façon dont ils peuvent aider les parties prenantes dans le cadre de leurs propres fonctions doivent être clairement communiqués. La communication des résultats aux parties prenantes doit être adaptée à leurs intérêts et préoccupations.

La **crédibilité** est également un facteur important de communication efficace. La surévaluation, l'exagération et la prédiction sans validation adéquate nuisent à la confiance entre les parties prenantes et les communicateurs du risque.

Des suggestions exploitables doivent être intégrées à la communication des risques. En l'absence de plans d'atténuation des risques ou d'optimisation des risques que les parties prenantes peuvent évaluer et choisir, la valeur de la gestion des risques peut être sous-estimée. Par exemple, la présentation de l'exposition au risque d'une société ne sera pas utile à moins qu'elle ne soit complétée par des renseignements sur le niveau optimal d'exposition au risque et les plans d'action potentiels pour passer du profil de risque actuel au profil de risque cible.

La complexité des concepts et des analyses liés à la gestion des risques pose un obstacle à leur communication. Ces éléments comprennent souvent les distributions statistiques, les probabilités, la modélisation statistique et les mathématiques financières. **Les documents techniques doivent être formulés en langage simple, sans détails inutiles.** Le message clé doit être concis et clair. Il doit être relié à des éléments que les parties prenantes connaissent, notamment un événement historique.

Dans une situation controversée, la **coalition constructive et la négociation de bonne foi** sont nécessaires pour progresser et faciliter la prise de décisions collectives.

4.3 Formation

La crise financière de 2008 a polarisé le débat sur l'insuffisance de la GRE. Des exigences de réglementation plus rigoureuses et de nombreuses autres initiatives de gestion des risques, comme les modèles de capital interne, la gestion du risque de modélisation et l'intégration de la propension aux risques et de la planification stratégique progressent bien dans l'industrie de l'assurance. Il faudra beaucoup d'efforts supplémentaires pour acquérir les connaissances et l'expérience nécessaires pour apporter ces changements. Les employés en poste ont besoin de formation et des professionnels du risque doivent être embauchés.

Habituellement, la formation est axée sur la deuxième ligne (fonctions de gestion des risques et de conformité) et la troisième ligne de défense (audit interne) dans une entreprise. La première ligne de défense (gestion opérationnelle) peut disposer de moins de formation qu'elle n'en a besoin. La formation est mieux conçue en fonction des rôles et de la connaissance antérieure du sujet. Outre la formation axée sur les projets, il est utile d'avoir un plan de formation à long terme pour le conseil d'administration, la haute direction et les employés. L'analyse des lacunes sur le plan des connaissances peut servir à établir des plans de formation personnalisés. Le graphique n° 7 illustre une analyse des lacunes en matière de connaissances en gestion des risques. La connaissance de la gestion des risques est classée en trois catégories : l'aperçu du cadre de gestion des risques, l'incidence sur l'entreprise et le travail, et les exigences opérationnelles. La partie grise de chaque cercle représente le pourcentage de connaissances qu'une partie prenante interne détient pour un élément de la gestion des risques. L'objectif consiste à remplir la partie blanche pour éliminer les lacunes dans les connaissances. Les parties prenantes internes sont réparties entre le conseil d'administration, les cadres supérieurs et les trois lignes de défense, y compris le responsable, les cadres intermédiaires et le reste du personnel.

Graphique n° 7

Exemple d'analyse des lacunes en matière de connaissances de la gestion des risques

Connaissances/compétences		Conseil d'administration	Haute direction	1 ^{re} ligne de défense			2 ^e ligne de défense			3 ^e ligne de défense		
				Responsable	Cadres intermédiaires	Reste du personnel	Responsable	Cadres intermédiaires	Reste du personnel	Responsable	Cadres intermédiaires	Reste du personnel
Aperçu	Concept des risques	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Propension aux risques	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Gouvernance des risques	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Contrôle des risques	●	●	○	●	●	●	○	●	○	●	●
	Culture du risque	●	●	●	●	○	●	●	●	●	●	●
Affaires	Travail associé aux risques	○	●	○	●	●	●	○	●	●	●	●
	Implication attendue	●	●	●	○	●	●	●	●	●	●	●
	Prise de décisions	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Rétroaction	○	●	●	●	●	○	●	●	●	●	●
Opérations	Rapport sur les risques	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Limite de risque	●	●	●	●	●	●	●	○	●	●	●
	Lutte contre le blanchiment d'argent	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Cybersécurité	○	●	○	●	●	●	●	●	●	○	●
	Confidentialité	●	●	●	○	●	●	●	●	●	●	●
	Politique des médias sociaux	○	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Augmentation des problèmes relatifs aux risques	●	○	●	●	●	●	○	●	●	●	●

Cette analyse illustrative de l'écart n'est pas conçue pour les professionnels du risque qui ont besoin de connaissances et de compétences supplémentaires pour effectuer une modélisation des risques et une gestion des risques complexes, mais plutôt pour améliorer la participation des parties prenantes à la GRE. D'après ce type d'analyse, des plans de formation peuvent être conçus pour combler l'écart en offrant des séances de formation pertinentes dans une structure adaptée aux individus. L'analyse des écarts peut également contribuer à l'élaboration de plans d'embauche pour les postes en gestion des risques.

L'analyse peut être simplifiée selon la taille de l'entreprise et les ressources disponibles pour la formation en gestion des risques. La simplification est possible par évaluation de l'écart en petites équipes plutôt que par personne, ou en restreignant la portée des connaissances et des compétences pour se concentrer sur les plus importantes.

La structure de la formation sera probablement diversifiée, y compris la formation en ligne, les groupes de travail, les séances de formation à l'interne, les ateliers, le mentorat, l'apprentissage par la pratique, les cours de formation externes, les séminaires, etc. La structure qui convient peut être choisie en fonction de la taille de l'entreprise, du lieu, des connaissances, de l'expérience et de la position des individus qui assisteront aux formations, ainsi que du contenu, de l'urgence et du budget de formation. Peu importe la structure, un certain niveau d'interaction au cours de la formation, une collecte de commentaires à la fin de la formation et une communication après la formation sont importants pour améliorer le système de formation. L'analyse des écarts peut être mise à jour après la formation et elle peut être utilisée pour les plans de formation futurs.

4.4 Évaluation de la GRE

Une entreprise gère habituellement de façon simultanée de multiples priorités se partageant des ressources limitées. Les avantages de la gestion des risques sont reconnus en principe, mais il se peut qu'ils ne soient pas facilement observables, ce qui pourrait mettre en péril les priorités de GRE lorsque des ressources limitées doivent être partagées. L'évaluation des activités de GRE est utile pour régler ce problème.

Avantages

1. **Réduction du coût d'emprunt.** Un projet de gestion des risques pourrait contribuer à une meilleure cote de GRE de la part des agences de notation. Cette cote représente un facteur important pour déterminer la cote de crédit d'un assureur. Une cote de crédit plus élevée peut réduire le coût d'émission d'obligations sur le marché des capitaux. Cheng (2013) a étudié l'impact de la cote de GRE sur la cote de crédit Standard & Poor's (S&P), comme le résume le tableau n° 2. La cote repère correspond à la cote de crédit de base S&P selon l'évaluation du profil de risque opérationnel et financier de l'émetteur. Le chiffre indiqué dans chaque cellule correspond à la différence entre les cotes de crédit de base qui est attribuable à la cote de GRE. Lorsque la cote de GRE est tout au plus suffisante ou en-dessous de la cote de base, l'incitation à améliorer cette cote est plus grande. Elle fournit une bonne référence pour quantifier la contribution de la GRE à une cote de crédit plus élevée qui se traduit par un coût d'emprunt plus faible.

Tableau n° 2
L'incidence de la cote de GRE émise par S&P

Cote repère	Cote de GRE				
	Très élevée	Élevée	Suffisante	Insuffisante	Faible
AA+	0	0	-2	-4	-7
AA	0	0	-1	-3	-6
AA-	0	0	-1	-2	-5
A+	0	0	0	-2	-5
A	1	0	0	-1	-4
A-	1	0	0	-1	-3
BBB+	1	0	0	-1	-3
BBB	1	0	0	-1	-2
BBB-	1	0	0	-1	-2
BB+	1	0	0	-1	-2
BB	1	0	0	-1	-2
BB-	1	0	0	-1	-2
B+	1	0	0	-1	-2
B	1	0	0	-1	-1
B-	1	0	0	0	0

L'avantage peut être quantifié selon plusieurs facteurs : la probabilité d'une meilleure cote de GRE et d'une meilleure cote de crédit, l'ampleur de l'économie au chapitre du coût d'emprunt en raison de l'amélioration potentielle de la cote de crédit, et la contribution du projet de gestion des risques à l'amélioration des cotes. Il est possible de déterminer la probabilité d'une amélioration des cotes en évaluant l'écart entre les pratiques actuelles et les exigences des agences de notation. Les économies de coûts attendues peuvent être calculées d'après le plan de financement et la différence de rendement entre deux cotes de crédit. La contribution du projet de gestion des risques peut être établie en analysant l'expérience des pairs. Par exemple, quel pourcentage de pairs ayant la cote de crédit cible avaient des projets semblables? Un exemple d'estimation des économies d'emprunt est présenté à la [section 5.1](#).

2. **Avantage sur le plan de l'atténuation des risques.** Dans un scénario défavorable, l'avantage de l'atténuation des risques est clair. Toutefois, un scénario de ce genre peut ne pas se produire et le degré de gravité est toujours incertain. Par souci d'uniformité, l'avantage

attendu de l'atténuation des risques peut être évalué en fonction d'événements à un niveau de confiance donné qui est compatible avec la propension de l'entreprise aux risques. L'avantage pourrait résider dans la réduction des pertes en raison d'un programme de couverture ou d'une entente de réassurance.

3. **Efficienc e du capital.** Les projets de gestion des risques peuvent réduire le risque et améliorer la situation d'une entreprise aux plans du capital et des liquidités. Par conséquent, le coût de mobilisation du capital peut être moindre. L'avantage peut être assimilé à une réduction du coût en capital (coût moyen pondéré du capital \times capital requis) attribuable à la réduction du rendement requis sur le capital ou à la réduction du montant de capital requis. Dans le cas présent, le capital est nécessaire pour atteindre les cibles de propension de l'entreprise aux risques, notamment la cote de crédit cible. Il est habituellement plus élevé que le capital exigé par les organismes de réglementation pour des fins de solvabilité.
4. **Meilleures décisions d'affaires.** Les projets de gestion des risques pourraient aider la haute direction à prendre des décisions éclairées. L'analyse des risques peut fournir des renseignements utiles sur le compromis entre le risque et le rendement. Elle peut servir à appuyer la planification stratégique, incluant la gestion du capital, la planification des nouvelles activités et la mesure de la performance. En théorie, cet avantage peut être estimé à partir de la probabilité de changements de décision et au gain attendu sur ces changements. Dans la pratique, il est difficile de dégager une estimation crédible en raison des données d'expérience limitées. Une façon possible de mesurer l'avantage consiste à comparer les décisions avec et sans une nouvelle analyse des risques. En choisissant un véritable problème d'affaires, l'impact net de la modification des décisions en raison de nouveaux renseignements sur les risques peut être utilisé comme avantage estimatif. Compte tenu d'autres facteurs qui influent sur la prise de décisions, ce type d'estimation des avantages pourrait ne pas être approuvé, surtout durant la période initiale d'application. Toutefois, il s'agit d'un exercice utile pour démontrer l'avantage de certaines activités de GRE.
5. **Autres économies.** Par exemple, pour les régimes à prestations déterminées du secteur privé américain, le taux de cotisation versé à la Pension Benefit Guaranty Corporation dépend du ratio de provisionnement. Les projets de gestion des risques peuvent réduire la volatilité et améliorer le ratio de provisionnement à long terme, ce qui pourrait entraîner une réduction des cotisations. La gestion du risque opérationnel pourrait également permettre d'économiser les coûts imputables à des erreurs opérationnelles, la défaillance des procédures et des systèmes, la détérioration de la réputation, les questions juridiques, etc. Ces économies peuvent être évaluées d'après l'expérience de l'entreprise ou de l'ensemble de l'industrie.

Coûts

Trois types de coûts peuvent être utilisés pour évaluer les projets de gestion des risques.

1. **Les dépenses liées au projet**, y compris l'achat de biens et de services, les ressources humaines, la formation, le soutien administratif et les autres dépenses normales d'un projet. Elles sont semblables aux coûts des projets d'investissement normaux.
2. **Le coût d'atténuation des risques**. Le risque peut être transféré en achetant des instruments de couverture comme des contrats à terme et des options. Le **coût de couverture** doit être pris en compte dans la prise de décisions concernant la gestion des risques. Le risque peut également être atténué par des transactions dynamiques dans un programme de couverture dynamique. Le **coût de transaction** mesuré par l'écart acheteur-vendeur pourrait représenter une part importante du coût d'atténuation des risques. Le risque peut également être transféré à un tiers, comme un réassureur. Parallèlement, l'exposition au risque de contrepartie augmente. **Le coût du risque de contrepartie** comprend d'autres exigences de capital pouvant découler d'une détérioration du crédit de la contrepartie. Dans une situation extrême où la contrepartie déclare faillite, les paiements promis par la contrepartie peuvent être entièrement ou partiellement perdus. Selon la probabilité d'une baisse de cote de crédit, la probabilité de défaut et le taux de recouvrement, le coût prévu du risque de contrepartie peut être évalué et utilisé pour l'évaluation du projet de gestion des risques.
3. **Coût de renonciation**. La gestion des risques peut éviter ou limiter l'exposition à un risque, mais le gain potentiel issu de la prise du risque est perdu. Il faut donc tenir compte du coût de renonciation. Celui-ci peut être assimilé au rendement attendu de l'exposition réduite au risque.

La quantification des coûts et des avantages d'un projet de gestion des risques peut être difficile et parfois subjective. On peut se fier aux opinions d'experts lorsque les données d'expérience sont insuffisantes. Cette situation n'est pas unique pour les projets de gestion des risques. Toutes les nouvelles initiatives renferment une projection incertaine des résultats. Lorsqu'il n'est pas possible d'effectuer une évaluation approfondie crédible d'une activité de GRE, la quantification des avantages individuels est encore utile pour démontrer la valeur de la GRE et jeter les bases d'une analyse future complète.

Compte tenu des coûts, des avantages et de l'échéancier, la valeur actualisée nette (VAN) et le taux de rendement interne (TRI) du projet peuvent être calculés.

$$VAN = \sum_{t=0}^n \frac{B_t - C_t}{(1 + k)^t}$$

où :

B_t : le montant de l'avantage au cours de la période t

C_t : le coût au cours de la période t

n : l'échéancier du projet

k : le taux de rendement minimal du projet

Une VAN positive signifie que le projet satisfait à l'exigence de rendement. Le TRI est le taux d'actualisation qui rend la VAN égale à zéro au début du projet. En utilisant des mesures que connaissent bien les parties prenantes, il est plus facile de comprendre la valeur d'un projet de gestion des risques.

Les projets de gestion des risques initiés en raison de la réglementation peuvent être mis à profit et élargis pour inclure d'autres tâches pertinentes de GRE. Le coût marginal de l'ajout de tâches pourrait être beaucoup moins élevé que celui d'un projet distinct. La VAN et le TRI peuvent être calculés à l'aide des coûts et des avantages marginaux. Ainsi, les ressources sont plus faciles à obtenir et l'efficacité avec laquelle elles sont utilisées peut être améliorée.

4.5 Validation

Il est difficile pour les parties prenantes de comprendre des modèles complexes de gestion des risques et leurs résultats. En l'absence d'un scénario de crise, l'avantage de la gestion des risques est implicite et pourrait ne pas être évident pour les parties prenantes. Les modèles de gestion des risques analysent souvent la distribution des pertes et associent un événement à une probabilité. La détermination de la probabilité pourrait être très incertaine et subjective. Par exemple, pour un niveau de confiance de 99,5 %, les modèles de gestion des risques doivent poser des hypothèses sur ce qu'est un événement sur 200 ans. Des données historiques cohérentes ne sont généralement pas disponibles pour une si longue période. Des changements structurels risquent de se produire en 200 ans, de sorte que l'histoire ne sera pas la même.

Si l'analyse relative à la gestion des risques peut être validée, les parties prenantes auront davantage confiance dans cette analyse et il leur sera plus facile d'accepter des stratégies de GRE et de recourir à des renseignements liés aux risques pour prendre des décisions. Même si une validation complète est difficilement réalisable en peu de temps, la validation partielle demeure possible et importante pour gagner la confiance des parties prenantes dans la gestion des risques. Des événements moins graves sont observables et peuvent être utilisés pour une validation partielle. Avec dix ans d'expérience, un événement sur dix ans peut être utilisé pour valider le résultat de l'analyse produite par la gestion des risques, qui comprend souvent divers événements à divers niveaux de confiance. Une autre façon de valider l'efficacité de la gestion des risques consiste à prédire l'impact d'un événement historique extrême sur l'entreprise si cet événement se produit à nouveau. Par exemple, on peut tester le rendement en supposant que la crise financière mondiale de 2008 ou la bulle technologique de 2000 se reproduira. Dans cette validation, des résultats d'expérience ne sont pas disponibles et on utilise donc les résultats prévus. Les parties prenantes sauront à quoi s'attendre dans un tel cas et elles comprendront mieux les liens entre les résultats du modèle et l'expérience réelle.

En plus de la validation des résultats du modèle, la validation des hypothèses est également importante. Avant la crise financière de 2008, les scénarios de crise utilisés pour évaluer la tolérance au risque étaient moins sévères que ce qui s'est réellement passé pendant la crise. Cela a nui à la crédibilité de la gestion des risques. Comparativement à la Grande Dépression dans les années 1930, la crise financière de 2008 fut moins grave et beaucoup plus courte. De toute évidence, les événements extrêmes présumés dans les modèles étaient moins graves que ce qu'indiquaient les données historiques. Il faut utiliser un long historique pour établir les hypothèses de gestion des risques de manière à ce que les chances d'obtenir des résultats de validation défavorables en une période courte ou moyenne soient plus faibles. Cela peut améliorer la crédibilité des modèles de GRE.

Lorsqu'on communique un scénario de crise présumé aux parties prenantes, il n'est pas nécessaire de lui attribuer une probabilité. Une autre approche consiste à placer le scénario dans un contexte historique en le classant parmi des événements historiques extrêmes. Il est plus facile pour les parties prenantes de comprendre la gravité d'un événement historique extrême particulier contre lequel la gestion des risques vise à protéger l'entreprise.

4.6 Responsabilisation

La responsabilisation est très importante pour s'assurer que les politiques et stratégies en matière de risque sont suivies activement au sein de l'organisation. Trois aspects de la responsabilisation peuvent contribuer à améliorer l'implication des parties prenantes envers la GRE.

1. La responsabilité des risques doit être clairement définie de sorte que chaque risque soit activement surveillé et géré. Le responsable d'un risque est habituellement un groupe de personnes qui ont le plus d'intérêt et d'influence sur le risque. Habituellement, dans le cadre du dispositif ORSA, les parties prenantes internes sont priées de cerner leurs propres risques. Les parties prenantes qui sont responsables de certains risques sont invitées à jouer un rôle actif dans la gestion des risques.
2. Les rôles et les responsabilités du CGR et de l'équipe de la gestion des risques doivent être clairement définis. Cela permettra d'établir précisément les attentes des parties prenantes au sujet des tâches et des comportements au sein de la fonction de gestion des risques. La gestion des risques est le travail de tous. Une définition claire des rôles et des responsabilités peut faire en sorte que les responsabilités des parties prenantes en matière de gestion des risques ne sont pas transférées de façon inappropriée à l'équipe de gestion des risques. Une définition claire permettra également d'habiliter la fonction de gestion des risques et d'établir son point de mire. Il est également plus facile de mesurer la performance du CGR et de l'équipe de la gestion des risques en fonction de leurs responsabilités.
3. La responsabilisation peut être appliquée par des mesures incitatives et éthiques. La mesure de la performance peut être liée à l'atteinte des objectifs de gestion des risques. Par exemple, la rémunération incitative est habituellement déterminée par une

combinaison de rendement personnel et d'entreprise. Des mesures de la valeur rajustée en fonction des risques peuvent être intégrées à l'évaluation de la performance de la haute direction et des responsables du risque pour déterminer le rendement personnel. Les objectifs de gestion des risques peuvent également être pris en compte dans l'évaluation du rendement de la société. Toutes les primes des parties prenantes internes doivent être touchées par la gestion des risques. De plus, certaines exigences en matière de gestion des risques peuvent être incluses dans un code de déontologie. En établissant la responsabilisation, les parties prenantes internes seront davantage motivées à participer aux activités de gestion des risques.

4.7 Culture

La culture du risque reflète les attitudes et les comportements d'un groupe de personnes au sujet de la prise de risques et de la gestion des risques. La culture est l'essence d'un système de gestion des risques, en ce sens qu'elle définit les comportements qui sont encouragés ou non. Une bonne culture du risque favorise l'amélioration de la gestion des risques à l'interne. Peu importe l'efficacité des politiques et des modèles de gestion des risques, il est peu probable que la valeur intégrale de ces politiques et modèles soit concrétisée sans une saine culture du risque.

À cette fin, le Financial Stability Board (conseil de stabilité financière) a publié, à la fin de 2013, un document de consultation sur les rapports de surveillance avec les institutions financières au sujet de la culture du risque. Les auteurs de ce document considèrent que l'absence d'une bonne culture de risque est une cause profonde de crises financières, systémiques ou idiosyncrasiques. Dans le manuel d'orientation de la National Association of Insurance Commissioners (NAIC) sur le dispositif ORSA, la culture du risque qui appuie les décisions axées sur les risques est mise en évidence. L'ICP 16 de l'Association internationale des contrôleurs d'assurance (AICA) sur la GRE traite également de l'intégration de la culture du risque dans l'entreprise. Les agences de notation évaluent aussi la culture du risque lorsqu'elles examinent les pratiques de GRE des sociétés d'assurance.

Une saine culture du risque est importante pour l'implication des parties prenantes à la GRE, car elle influe directement sur les attitudes et les comportements attendus des activités de GRE. Une telle culture du risque peut être différente d'une entreprise à l'autre, mais elle présente les caractéristiques souhaitables suivantes :

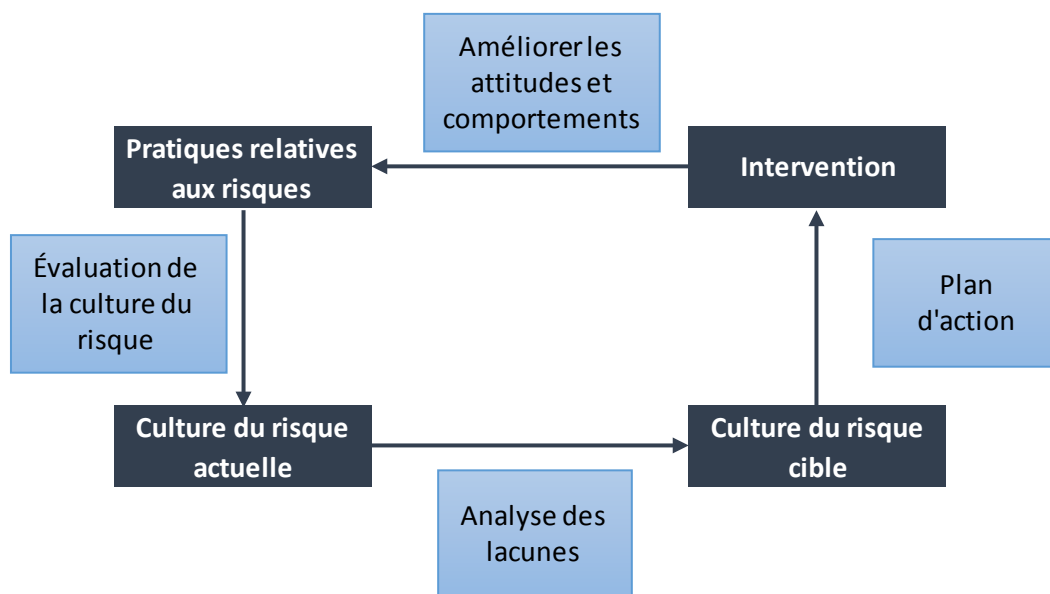
1. La propension aux risques est clairement définie et communiquée par le conseil d'administration et la haute direction.
2. Les rôles et responsabilités en matière de gestion des risques sont clairement définis.
3. L'éthique, le code de déontologie et le professionnalisme sont bien établis et communiqués.
4. Les gens sont encouragés à être ouverts d'esprit et les opinions divergentes sont bien accueillies.

5. Les défaillances au chapitre des risques sont communiquées de façon constructive. L'accent est placé sur l'apprentissage plutôt que sur le blâme.
6. Les gens identifient, surveillent et gèrent les risques de façon active et cohérente.
7. Les problèmes liés aux risques peuvent être signalés rapidement au sein de l'entreprise.
8. Les décideurs peuvent obtenir rapidement de l'information de grande qualité sur les risques.
9. La gestion des risques est communiquée efficacement et est très transparente.
10. Les mesures axées sur les risques servent à évaluer le rendement.

L'amélioration de la culture du risque et, en fin de compte, la participation des parties prenantes à la GRE représentent un processus compliqué et quelque peu subjectif. Comme le montre le graphique n° 8, il faut évaluer les pratiques de gestion des risques pour comprendre l'état actuel de la culture du risque. L'analyse des lacunes peut être effectuée par rapport à la culture du risque. Des plans d'action peuvent être élaborés afin d'améliorer les attitudes et les comportements au sein de l'entreprise.

Graphique n° 8

Processus d'amélioration de la culture du risque



La première étape de ce processus consiste à comprendre l'état actuel de la culture du risque. Cependant, la culture du risque n'est pas quantifiable. Dans bien des cas, elle est informelle et difficile à évaluer. Les attitudes par rapport aux risques déterminent les comportements et constituent un élément important de la culture du risque. Toutefois, il est difficile de mesurer ces attitudes en raison de l'incohérence potentielle, des préjugés chez les humains et de l'absence d'une approche standard. Pour évaluer les attitudes des parties prenantes internes à l'égard des

risques, il est essentiel que l'évaluation soit confidentielle. Un sondage anonyme en ligne est idéal pour évaluer l'attitude par rapport aux risques, car les répondants sont plus susceptibles d'exprimer leur véritable pensée sans la pression des pairs, la pression du groupe et la crainte de représailles. Bien que l'évaluation de l'attitude au sujet des risques puisse être peu crédible, elle peut quand même donner des indications sur les aspects défailants de la sensibilisation aux risques. Le processus constitue également une bonne occasion de rappeler aux parties prenantes les attitudes attendues en matière de risque au sein de l'entreprise. Le tableau n° 3 présente quelques exemples d'attitudes souhaitées et indésirables relatives aux risques.

Tableau n° 3

Échantillon d'attitudes relatives aux risques

Attitude indésirable	Attitude souhaitée
La gestion des risques est principalement liée au contrôle des risques et aux exigences de réglementation.	La gestion des risques est également importante pour la prise de décisions d'affaires.
Le risque n'est pas bon.	Le risque est difficile, mais aussi valorisant. La prise de risques intelligente est essentielle pour notre modèle d'affaires.
L'identification des risques est embarrassante et politiquement dangereuse.	L'identification des risques est la bonne chose à faire.
Les problèmes relatifs aux risques doivent être traités par l'équipe chargée de la gestion des risques.	Les problèmes touchant les risques doivent être traités ensemble par toutes les parties prenantes.
Assumer la responsabilité d'un risque est dangereux.	La gestion du risque est profitable et gratifiante.

La plupart des évaluations de la culture du risque sont fondées sur les comportements à l'égard du risque, car elles peuvent être observées et elles sont moins subjectives que les attitudes face au risque. On peut compter sur quelques ressources pour évaluer la culture du risque.

1. CSF (2014) fournit une liste des indicateurs collectifs d'une saine culture du risque pour les institutions financières d'importance systémique (IFIS). La rétroaction descendante, la responsabilisation, la communication et la remise en question efficaces, et les incitatifs sont les quatre domaines que l'on propose d'envisager collectivement. Chacun de ces domaines renferme plusieurs indicateurs clés qui peuvent être pris en compte dans l'évaluation de la culture du risque actuelle d'une entreprise.
2. L'évaluation et la notation de la GRE par les agences de notation peuvent donner un certain point de vue sur la culture du risque. La culture organisationnelle est une considération importante dans la notation de la GRE. Par exemple, Omer et

Manyem (2014) ont utilisé la mesure de la tolérance au risque, la rémunération des dirigeants et les rapports directs du CGR pour évaluer la culture du risque des assureurs.

3. Le dispositif ORSA peut également être utilisé pour évaluer la culture du risque de façon périodique. Bien qu'un rapport du dispositif ORSA ne puisse divulguer que des renseignements sur la culture du risque cible d'une entreprise, l'évaluation de la culture du risque peut être intégrée au processus du dispositif ORSA. Shang (2014) a recommandé un système de notation pour l'évaluation de la culture du risque basée sur le dispositif ORSA. Une liste de contrôle peut être dressée en fonction des constatations du processus du dispositif ORSA pour aider à clarifier l'état actuel de la culture du risque et maintenir un certain niveau de cohérence dans l'évaluation entre les unités d'affaires et au fil du temps.
4. Des experts-conseils externes peuvent être embauchés pour effectuer une évaluation de la culture du risque. Habituellement, les membres du conseil d'administration, la haute direction, les professionnels des risques et d'autres employés sont interviewés pour clarifier les pratiques de gestion des risques, l'uniformité de l'application réelle, l'état d'esprit des gens au chapitre des risques, etc. Le recours à des experts-conseils externes permet de mieux comprendre la solidité de la culture du risque de l'entreprise par rapport aux autres parties prenantes dans l'industrie.
5. L'Institut de gestion du risque (IGR) (2012) a énoncé quatre volets de l'autoévaluation de la culture du risque, y compris la rétroaction descendante (leadership en matière de risque et réaction aux mauvaises nouvelles), la gouvernance (responsabilisation et transparence), les décisions (décisions éclairées en matière de risque et récompense) et la compétence (ressources en matière de risque et compétences en gestion des risques).

D'après l'évaluation de la culture, l'analyse des lacunes peut être effectuée pour cerner les points à améliorer. Le tableau n° 4 présente un échantillon d'analyse des lacunes et un plan d'action fondé sur les dix points de contrôle utilisés par Shang (2014). Chaque point de contrôle de la culture du risque est coté faible, normal ou avancé, avec un niveau de stabilité grandissant.

Tableau n° 4

Échantillon d'analyse des lacunes au chapitre de la culture du risque et plan d'amélioration

Points de contrôle de la culture du risque	Situation actuelle	Situation cible	Plan d'amélioration
L'entreprise a un énoncé clair et cohérent sur la propension aux risques.	Normale	Normale	Aucun
Les comités de gestion des risques comprennent les décideurs finaux.	Normale	Avancée	Recruter davantage de cadres supérieurs au sein des comités de gestion des risques.
Les cadres supérieurs chargés de la gestion des risques exercent une forte influence sur la planification stratégique.	Normale	Normale	Aucun
Des mesures rajustées en fonction des risques sont utilisées pour prendre des décisions éclairées.	Normale	Avancée	Tenir davantage de séances de formation sur les mesures rajustées en fonction des risques et leur utilisation aux fins de la planification stratégique.
Des mesures rajustées en fonction des risques sont utilisées pour mesurer la performance.	Faible	Normale	Augmenter le poids des mesures rajustées en fonction des risques pour la détermination de la prime.
Embauche d'un nombre suffisant de professionnels qualifiés en gestion des risques.	Normale	Normale	Aucun
Communication et formation suffisantes sur la gestion des risques.	Faible	Avancée	Effectuer une analyse des lacunes dans la gestion des risques et élaborer un plan de formation personnalisé. Offrir des séances de formation additionnelles et des occasions de réseautage.
La politique et le processus officiels et efficaces de signalement des risques à l'échelon supérieur.	Normale	Normale	Aucun
La dénonciation est encouragée et récompensée.	Faible	Normale	Recruter un commanditaire principal.
Les employés sont encouragés à reconnaître leurs préjugés et à apporter des corrections.	Normale	Avancée	Meilleure appréciation (par la direction) de la correction des erreurs et formation accrue sur la sensibilisation aux préjugés des humains.

L'illustration qui précède ne se veut pas exhaustive et ne représente qu'un petit sous-ensemble de situations possibles. Les pratiques exactes d'évaluation, d'analyse des lacunes et d'intervention pour améliorer la culture du risque dépendent de la situation et de la préférence de chaque société. La liste de contrôle peut être élargie et l'évaluation peut être effectuée à un niveau plus détaillé pour mesurer l'écart entre la culture actuelle et la culture cible. Les interventions appropriées varient également selon l'entreprise et le risque.

À partir des huit points d'amélioration décrits précédemment, le tableau n° 5 montre les points particuliers qui peuvent être améliorés pour corriger les défis soulevés dans les sondages.

Tableau n° 5

Exemple des défis et des points à améliorer au chapitre de l'implication des parties prenantes à la GRE

Défis	Points à améliorer
Il est difficile de reconnaître l'avantage de la gestion des risques.	Évaluation du projet de GRE; communication; culture.
Les projets de gestion des risques peuvent être affectés par l'insuffisance des ressources et la politique interne.	Stratégie courante d'implication des parties prenantes; analyse des parties prenantes à la GRE; formation; responsabilisation; culture.
La gestion des risques peut nécessiter des changements importants aux pratiques existantes et créer des travaux supplémentaires.	Analyse des parties prenantes à la GRE; formation; culture.
Le rôle de la fonction de gestion des risques et du chef de la gestion des risques n'est pas clairement défini.	Responsabilisation.
Les concepts de gestion des risques ne sont pas très bien compris.	Communication; formation.
La crédibilité des résultats de l'évaluation des risques peut être défailante.	Validation; communication.
Le risque de modélisation est élevé pour l'analyse de la gestion des risques.	Validation.
La gestion des risques peut être considérée comme un contrôle des risques.	Communication; culture.

Section 5 : Exemple d'implication des parties prenantes à la GRE

Grâce aux efforts systématiques visant à améliorer l'implication des parties prenantes à la GRE en se fondant sur les stratégies discutées à la section précédente, la GRE apportera plus de soutien et deviendra plus efficace. Les stratégies sont choisies d'après de nombreux facteurs comme le degré de maturité de la GRE au sein d'une entreprise, la culture du risque, l'importance, le budget et le type de projet de GRE, etc. La présente section illustre l'application de stratégies d'implication à trois projets de GRE : l'introduction d'une nouvelle infrastructure analytique, la gestion du risque de produit et la mesure de la performance.

5.1 Infrastructure analytique

Dans cet exemple, nous illustrons une **évaluation de la GRE** pour l'établissement d'un cadre de capital économique (CE). Un cadre de CE évalue la suffisance du capital dans des événements extrêmes au moyen d'une évaluation des actifs et des passifs. Ce dernier a été adopté par de plus en plus d'assureurs en raison des modifications en matière de réglementation et des besoins de gestion uniforme du capital. En Europe, Solvabilité II permet aux assureurs d'utiliser les modèles internes approuvés pour déterminer le capital requis. Ces modèles internes sont également fondés sur le cadre économique (juste valeur). Les organismes de réglementation d'autres juridictions envisagent également des changements semblables et une mesure davantage axée sur la valeur économique. Les sociétés multinationales qui doivent appliquer différentes réglementations sur le capital dans différentes juridictions doivent également adopter une approche cohérente pour l'affectation et l'optimisation des capitaux.

Dans ce contexte, le CE semble un bon ajout aux outils analytiques existants. Toutefois, il demeure difficile d'obtenir la participation active et l'adhésion des parties prenantes. Le CE est plus difficile que les approches factorielles pour déterminer le capital. Il exige la modélisation stochastique, l'établissement d'hypothèses et l'étalonnage du modèle. Les parties prenantes peuvent se sentir dépassées par ces concepts. En outre, le CE modifie sensiblement le modèle d'affaires. Les produits assortis d'une prime unique à plus court terme et d'un niveau de garantie inférieur sont privilégiés par rapport à ceux qui ont une prime régulière à plus long terme et un niveau de garantie plus élevé, principalement en raison du risque de réinvestissement. Le cadre de CE comprend également une distribution des résultats et un niveau de confiance choisi, ce qui est difficile à valider. Tous ces problèmes compliquent la construction et la mise en œuvre d'un cadre de CE.

Cet exemple illustre l'évaluation de l'établissement d'une infrastructure analytique de CE dans une société d'assurance. En analysant les avantages, les parties prenantes peuvent comprendre la contribution que le CE peut apporter au succès de la société d'une manière plus quantitative.

Avantages

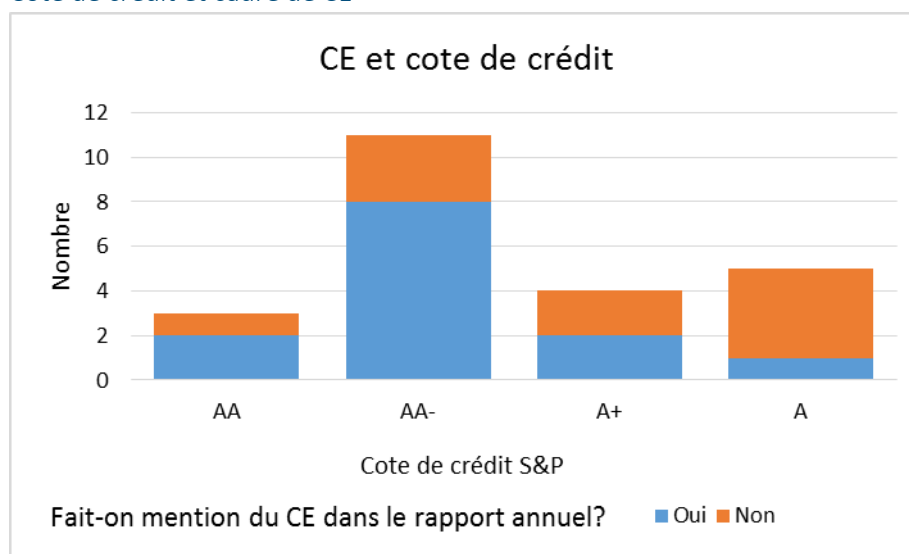
Les principaux avantages du cadre de CE que recherche la société sont l'amélioration de l'analyse des risques, la gestion cohérente du capital et la prise de décisions opérationnelles axées sur les

risques. Ces avantages peuvent être quantifiés en partie par des coûts d'emprunt moins élevés et l'efficacité du capital.

1. **Réduction du coût d'emprunt.** La cote de crédit attribuée par S&P à l'entreprise est actuellement A et une cote de GRE de niveau « moins que suffisante ». Selon l'impact général de la cote de GRE sur la cote de crédit résumée au tableau 2, si la cote de GRE peut être améliorée de « moins que suffisante » à « élevée », la cote de crédit peut être portée de A à AA. La société prévoit d'amasser un capital de 1 milliard de dollars au cours des cinq prochaines années. Selon l'échéance (dix ans) et le rang (premier) de l'obligation à émettre, le rendement devrait diminuer de 50 points de base. Il faut également déterminer la contribution du cadre de CE à une meilleure cote de GRE et à une meilleure cote de crédit. Le graphique n° 9 montre la cote de crédit S&P de 23 sociétés d'assurance cotées en bourse et elle indique si le CE est utilisé. Toutes les sociétés ont une cote de crédit d'au moins A au 23 janvier 2017. Des 23 sociétés d'assurance, 13 ont mentionné dans leurs rapports annuels qu'elles ont recours au CE.

Graphique n° 9

Cote de crédit et cadre de CE



Il ressort clairement que la proportion d'entreprises qui utilisent le CE augmente avec leur cote de crédit. La corrélation entre la cote de crédit et le recours au CE est de 38 %. Ce pourcentage pourrait être utilisé comme contribution du cadre de CE à la mise à niveau potentielle des cotes de crédit et à l'économie des coûts d'emprunt. Dans la pratique, un pourcentage inférieur à 38 % peut être utilisé par souci de prudence.

Un nouveau cadre de CE peut être instauré et coïncider avec d'autres facteurs qui appuient conjointement la cote de crédit plus élevée. Le cadre de CE doit être mis en place et intégré à la gestion des activités. Son impact sur les économies de coûts d'emprunt ne se concrétisera pas immédiatement après le début du projet.

Dans cet exemple, on suppose que le cadre de CE contribuera à 20 % de l'économie des coûts d'emprunt deux ans après l'amorce du projet. Des obligations zéro coupon sur dix ans dont la valeur nominale totale est de 100 millions de dollars seront haussées chaque année au cours des dix prochaines années. Les économies commencent au cours de la troisième année et se poursuivent jusqu'à la dixième année. Le montant des économies annuelles est calculé comme suit :

$$\% \text{ de la contribution} \times \text{variation de l'écart de crédit} \times \text{valeur nominale} \\ \times \text{échéance}$$

$$= 20 \% \times 50 \text{ pb} \times 100 \text{ M\$} \times 10 = 1 \text{ M\$}$$

2. **Efficienc e du capital.** Le cadre de CE peut servir de fondement pour la gestion interne du capital. Il est possible de gérer le capital économique en fonction des cibles de propension aux risques, comme la cote de crédit cible. Grâce à l'appui de l'analyse du CE, l'affectation du capital sera plus efficace et permettra éventuellement de réduire les exigences internes de capital grâce à l'optimisation du capital. L'expérience de groupes de pairs et les plans d'optimisation du capital peuvent être utilisés pour calculer les économies potentielles. Dans cet exemple, on suppose que l'utilisation du modèle de CE permettra d'économiser 2 % de l'exigence de capital interne initiale. L'avantage annuel à la troisième année peut être calculé comme suit :

$$\% \text{ de réduction} \times \text{exigence de capital interne initiale} \times \text{taux du CC}$$

$$= 2 \% \times 10 \text{ G\$} \times 4 \% = 8 \text{ M\$}$$

Le coût du capital (CC) correspond à la différence entre le coût moyen pondéré du capital et le taux sans risque. Le taux sans risque représente habituellement le taux de rendement des obligations du gouvernement à court terme ou le taux des swaps.

L'avantage devrait se faire sentir de la troisième année jusqu'à la dixième année. La base de capital et, par conséquent, l'avantage sont présumés augmenter de 7 % par année.

D'autres avantages, comme une meilleure sélection des risques, sont encore plus difficiles à quantifier. On peut se fier aux opinions des experts et à l'expérience des pairs pour obtenir une estimation approximative. Toutefois, la crédibilité de l'évaluation quantitative peut être compromise. Par conséquent, les avantages supplémentaires sont exclus dans cet exemple.

Coût

Les dépenses initiales du projet devraient se chiffrer à 20 millions de dollars. Le coût annuel devrait atteindre deux millions de dollars par année et être assorti d'un taux d'inflation de 2 % par année. Les décisions inappropriées au titre du CE pourraient également engendrer des coûts d'opportunité comme des pertes évitables ou un manque à gagner. Ces décisions pourraient découler d'erreurs de modèle, d'erreurs d'hypothèse et d'une utilisation non recommandée des résultats du CE. Toutefois, il se peut que le coût d'opportunité ne soit pas nécessairement inclus

dans les analyses coûts-bénéfices. Si l'on croit et prouve qu'il y a des erreurs fondamentales dans l'approche du CE, l'élaboration d'un tel cadre ne sera pas prise en considération. Si des erreurs potentielles sont connues d'après l'expérience des pairs, elles seront évitées en améliorant les modèles et les méthodes de prise de décisions. Ces erreurs existent également pour d'autres cadres d'analyse. Au début de la mise en œuvre du cadre de CE, il est probable que les décisions seront prises en tenant compte des conclusions de plusieurs cadres d'analyse. Par conséquent, les répercussions des erreurs sont limitées. À mesure que l'on acquiert de l'expérience en utilisant le cadre de CE, le taux d'erreurs diminuera de façon progressive. Dans cet exemple, le coût d'opportunité potentiel n'est pas inclus dans l'analyse, en raison de son impact limité et de son incertitude élevée.

Avec la quantification du coût et des avantages, la VAN et le TRI peuvent être calculés et comparés à d'autres projets. Cela aidera les parties prenantes à comprendre et à évaluer la valeur de l'élaboration du cadre de CE au moyen de mesures qu'ils connaissent bien.

Le tableau n° 6 dresse la liste des flux monétaires du projet doté d'une échéance de dix ans. Si le taux de rendement minimal est de 12 %, la VAN équivaut à 9,69 millions de dollars. Le rendement prévu du projet est de 19,5 %.

Tableau n° 6
Exemple du coût du cadre de CE et analyse des avantages

Taux de rendement minimal		12 %		TRI	19,5 %
VAN		9,69 \$			
Temps (année)	Coût du projet (M\$)	Économie sur le coût d'emprunt	Économies sur le coût du capital	Flux monétaires nets	
0	-20,0	0	0	-20,0	
1	-2,0	0	0	-2,0	
2	-2,0	0	0	-2,0	
3	-2,1	1	8,0	6,9	
4	-2,1	1	8,6	7,4	
5	-2,2	1	9,2	8,0	
6	-2,2	1	9,8	8,6	
7	-2,3	1	10,5	9,2	
8	-2,3	1	11,2	9,9	
9	-2,3	1	12,0	10,7	
10	-2,4	1	12,8	11,5	

Ce type d'analyse ne vise pas à remplacer l'analyse qualitative, ce qui est important pour l'évaluation des nouvelles initiatives. Toutefois, elle permet d'expliquer aux parties prenantes l'importance de construire une infrastructure analytique axée sur le risque. Cet exemple suppose que le projet commencera bientôt. Shang (2016) a étudié le calendrier du projet en vue de

l'investissement dans l'élaboration d'un cadre de CE. L'analyse de l'évaluation peut être améliorée lorsque le calendrier du projet n'est pas déterminé.

En plus de l'analyse de l'évaluation du projet habituellement effectuée avant l'approbation du projet, la communication et la formation sont également très importantes pour la mise en œuvre du cadre de CE. Les parties prenantes doivent comprendre pourquoi et comment utiliser l'information fournie par le cadre de CE en ce qui concerne la prise de décisions d'affaires.

5.2 Gestion du risque de produit

L'élaboration de nouveaux produits et la gestion des produits existants sont des éléments importants de la première ligne de défense du cadre de gestion des risques. Des politiques de gestion du risque de produit sont habituellement mises en place pour veiller à ce que les activités soient intégrées à la propension aux risques de l'entreprise. Toutefois, pour intégrer la gestion des risques à la gestion des produits, les questions suivantes doivent être abordées :

1. Les contraintes du risque peuvent entrer en conflit avec la compétitivité des produits. La gestion du risque de produit pourrait être perçue comme un obstacle aux efforts de marketing.
2. Les parties prenantes pourraient éprouver de la difficulté à comprendre les tests de rentabilité des produits fondés sur les risques.
3. Si des contraintes de marché semblables ne sont pas adoptées par d'autres opérateurs du marché, la gestion du risque de produit pourrait être tenue responsable de la défaillance au titre du marketing.

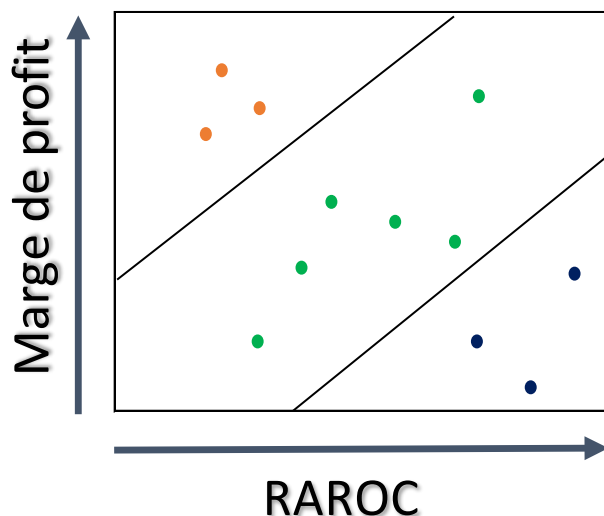
La gestion des risques ne peut être efficace que lorsque les parties prenantes comprennent la politique et que leurs préoccupations sont prises en compte dans le contexte du développement d'affaires. Quelques stratégies peuvent être utilisées pour améliorer l'implication des parties prenantes, y compris **la formation** et **la communication adaptées**.

1. La formation sur les politiques de gestion du risque de produit est importante. L'harmonisation de la gestion du risque de produit et de la propension aux risques de l'entreprise doit être démontrée aux parties prenantes. Des mesures ajustées en fonction des risques, comme la valeur intrinsèque conforme au marché à la durée zéro (MCEVO) et le rendement du capital rajusté en fonction des risques (RAROC), peuvent être utilisées pour évaluer le risque et le rendement de chaque produit. Un RAROC minimal ou une MCEVO minimale en pourcentage de la valeur actualisée des primes peut être nécessaire pour tous les produits. Ces mesures du bénéfice doivent être expliquées aux parties prenantes. Il est possible d'analyser la différence entre les mesures traditionnelles et les mesures axées sur le risque pour les produits existants afin d'établir les attentes des parties prenantes. Le graphique n° 10 présente un exemple d'analyse de la rentabilité des produits d'assurance selon la marge de prime et le RAROC. Les points verts représentent des produits sans grande différence selon les deux mesures. Les points bleus représentent

des produits privilégiés à l'aide de la mesure axée sur le risque. Les points oranges représentent des produits qui sont favorisés selon la mesure traditionnelle.

Graphique n° 10

Comparaison de la mesure de rentabilité des produits



2. La communication avec les parties prenantes doit être simple. Les risques et les produits qui ne cadrent pas avec la stratégie de la société doivent être signalés directement. Les caractéristiques du produit, telles les primes flexibles et les prestations qui peuvent réduire l'exposition au risque doivent faire l'objet d'une discussion avec les parties prenantes pour trouver des solutions créatives qui ne mettront pas en péril la compétitivité de l'entreprise sur le marché.
3. Les politiques de gestion du risque de produit ne peuvent être mises en œuvre en une journée. Des mesures originales pourraient devoir être utilisées avec de nouvelles mesures en parallèle pour permettre aux parties prenantes d'assimiler les nouvelles mesures. Toutefois, il est important d'établir un plan précis pour éliminer progressivement les mesures originales.
4. Parfois, des campagnes de marketing sont importantes pour le recrutement de nouveaux clients. Elles comportent des avantages à long terme pour la croissance de l'entreprise en plus de leur incidence à court terme sur quelques produits. Les exigences minimales relatives aux mesures rajustées en fonction des risques doivent être appliquées en tenant compte de leurs répercussions à long terme. Dans la mesure où le rendement rajusté selon les risques satisfait aux exigences au niveau agrégé, l'interfinancement de produits devrait être autorisé pour accorder davantage de latitude aux parties prenantes pour l'établissement de stratégies de produits et de marketing.
5. Il est important de comprendre le statut des sociétés paires quant à l'intégration des facteurs de risque à la gestion des produits. Pour un chef de file du marché en matière de gestion du risque de produit, il est difficile de faire concurrence pour des produits qui ne

sont pas favorables dans le cadre du système d'évaluation rajusté selon les risques. De la souplesse à court terme peut être accordée pour maintenir l'attrait des produits auprès des clients.

5.3 Mesure de la performance

La mise en correspondance de la mesure de la performance et de la gestion des risques offre des incitatifs financiers pour améliorer l'implication des parties prenantes envers la GRE et la culture du risque. Toutefois, l'établissement de cette correspondance est très difficile et le processus peut être enrayé s'il n'est pas bien conçu et communiqué. Les résultats du sondage en ligne révèlent que la gestion des risques n'a pas été largement intégrée à la mesure de la performance. Les professionnels du risque considèrent qu'il ne s'agit que d'une méthode peu efficace pour améliorer l'implication des parties prenantes. L'objectif qui consiste à inciter les gens à tenir compte des risques lorsqu'ils prennent des décisions d'affaires ne peut être atteint que si la mesure axée sur le risque est comprise, qu'elle peut être validée et qu'elle est acceptée. Pour accroître l'efficacité de la mesure de la performance fondée sur les risques, des efforts peuvent être déployés au titre de la **formation**, de la **communication**, de la **responsabilisation** et de la **validation**.

La gestion des risques peut être intégrée de plusieurs façons différentes à la mesure de la performance pour améliorer l'implication des parties prenantes.

1. Le succès de la gestion des risques peut être déterminé par rapport aux objectifs préétablis, comme le maintien d'une cote de crédit cible, la position en capital ou une mesure de la volatilité des bénéfices. Si la société a énoncé clairement sa propension aux risques, la mesure peut reposer sur l'écart entre le profil de risque actuel et la propension aux risques.
2. Le nombre et l'ampleur des infractions à l'éthique et aux politiques liées au risque peuvent également être pris en compte dans la mesure de la performance.
3. Les mesures rajustées en fonction des risques, notamment la valeur intrinsèque conforme au marché (MCEV) ou le RAROC, peuvent servir à mesurer la performance. Les deux mesures comprennent le coût du capital requis selon le profil de risque.

La première étape consiste à aider les parties prenantes à comprendre que chacun est responsable de la gestion des risques. Les objectifs de la propension aux risques et de la gestion des risques doivent être communiqués clairement par la haute direction pour que d'autres parties prenantes sachent qu'il s'agit de stratégies de risque de haut niveau. Des concepts tels le capital à risque (CaR) et les bénéfices à risque (BaR) doivent être expliqués en langage simple. Par exemple, un niveau de confiance de 99,5 % peut être décrit comme un événement aux 200 ans. Par ailleurs, les événements historiques extrêmes peuvent être utilisés pour décrire la gravité aux termes de laquelle le capital et les bénéfices de la société sont protégés.

Approche standard

- CaR : La société ne perdra pas plus de 30 % de son capital disponible avec une probabilité de 99,5 %.
- BaR : La société n'aura pas de bénéfices annuels négatifs avec une probabilité de 95 %.

Approche facile à expliquer

- CaR : La société ne perdra pas plus de trois milliards de dollars si la crise financière de 2008 se répète.
- BaR : La société n'aura pas de bénéfices annuels négatifs pour les événements moins graves que le krach d'octobre 1987.

Il faut offrir une formation suffisante pour veiller à ce que les parties prenantes comprennent bien la propension aux risques et les objectifs de gestion des risques de l'entreprise. La formation peut être intégrée aux objectifs utilisés pour évaluer le rendement de l'entreprise. Le boni de chaque partie prenante peut ensuite être déterminée en fonction non seulement du rendement personnel, mais également du rendement de l'entreprise.

Une fois que les codes de déontologie et les politiques sur les risques ont été mis en place pour s'assurer que la gestion des affaires est conforme aux objectifs de gestion de la propension aux risques et de gestion des risques, les parties prenantes devront se soumettre à des consignes plus concrètes. Le nombre d'incidents qui contreviennent aux règles et l'ampleur de l'écart peuvent être utilisés pour mesurer le rendement personnel. Certaines politiques de gestion des risques établissent des limites de risque pour les activités opérationnelles, comme le montant maximal autorisé de l'investissement en actions, la qualité du crédit des contreparties et le montant net maximal à risque à conserver. Les limites peuvent être perçues par les parties prenantes comme des contraintes non souhaitées. Il est essentiel de consulter les parties prenantes touchées pour obtenir leur accord au sujet des limites. Des limites doivent être imposées aux indicateurs clés qui ont déjà été utilisés pour la gestion opérationnelle courante. Les limites seront ainsi plus faciles à comprendre et à suivre.

Il faut également informer les parties prenantes de la façon dont les limites sont fixées en fonction de la propension de l'organisation aux risques. Par exemple, une analyse quantitative peut être effectuée pour démontrer que si l'investissement en actions dépasse un certain pourcentage, le CaR et le BaR cibles seront dépassés. L'analyse doit être examinée et approuvée par les parties prenantes. Les limites doivent être établies avec souplesse afin que les connaissances et l'expérience des parties prenantes puissent être utilisées pour obtenir des rendements supplémentaires dans le cadre de la propension aux risques de l'entreprise. Il n'est pas nécessaire qu'une limite soit une valeur unique. Il peut aussi s'agir d'une fourchette.

L'intégration de la propension aux risques et des politiques de gestion des risques dans la mesure de la performance n'ajoute que de nouvelles composantes au système de mesure existant. Toutefois, le passage de l'évaluation fondée sur le rendement à l'évaluation rajustée selon les

risques est plus spectaculaire. Les mesures rajustées selon les risques, comme la MCEV et le RAROC, sont plus complexes que les mesures fondées sur le rendement. Elles pourraient changer complètement la préférence pour des secteurs d'activité différents. Il faudrait du temps pour que les parties prenantes acceptent les nouvelles mesures. Les points qui suivent peuvent rendre le processus plus harmonieux et efficace :

1. La formation sur les mesures rajustées en fonction des risques doit être offerte aux parties prenantes. Il faut établir des comparaisons entre les nouvelles mesures et les mesures existantes pour la fonction dont les parties prenantes sont responsables.
2. Au début, les mesures initiales et les nouvelles mesures doivent être utilisées et l'importance accordée aux nouvelles mesures devrait augmenter progressivement.
3. La valeur des mesures est sensible aux hypothèses de modélisation du risque. Les changements de valeur attribuables aux changements d'hypothèse ne doivent pas être attribués aux parties prenantes, car ils échappent à leur contrôle.
4. La validation des hypothèses et des résultats utilisés pour calculer les mesures rajustées selon les risques doit être fondée sur des données historiques. Elle peut être utilisée pour vérifier le caractère raisonnable de ces mesures et les améliorer continuellement au fil de nouveaux renseignements. On peut mettre l'accent sur la stabilité de ces mesures en éliminant l'impact des changements apportés aux hypothèses.

Les mesures rajustées en fonction des risques peuvent être utilisées pour mesurer le rendement de l'ensemble de l'entreprise et le rendement des principales fonctions comme l'investissement, la gestion de l'actif-passif et les activités opérationnelles.

Compte tenu de la propension aux risques, des politiques sur la gestion des risques et des mesures rajustées en fonction des risques qui font l'objet de discussions et qui sont acceptées ouvertement par les parties prenantes et qui sont liées à leur rendement, une culture du risque saine et l'implication des parties prenantes sont attendus.

Section 6 : Conclusion

La gestion des risques est une zone de croissance rapide dans l'industrie de l'assurance. Elle a donné naissance à de nouveaux concepts, outils et méthodes de prise de décisions opérationnelles. Toutefois, l'intégration de la gestion des risques à la prise de décisions opérationnelles et à la gouvernance d'entreprise demeure un défi. L'implication des parties prenantes à la GRE pourrait être inefficace en raison d'attitudes inappropriées par rapport au risque, du manque de connaissances et d'expériences pertinentes, des ressources insuffisantes, de responsabilités floues et de la mesure imprécise de la performance.

L'implication des parties prenantes à la GRE peut être améliorée au moyen de stratégies appliquées largement dans la gestion de projet et les activités opérationnelles. Le caractère unique des initiatives de gestion des risques exige des considérations particulières dans l'analyse des parties prenantes, la communication, la formation, l'évaluation, la validation des résultats, la responsabilisation et la culture du risque. Grâce à une approche systématique d'amélioration de l'implication des parties prenantes à la GRE, l'efficacité et la maturité de la GRE peuvent être améliorées et la gestion des risques peut être davantage intégrée à la prise de décisions opérationnelles.

Références

- AccountAbility. *AA1000 stakeholder engagement standard*, 2015.
https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2016/10/AA1000SES_2015.pdf
- Cameron, Bruce G., Theodore Seher et Edward F. Crawley. Goals for space exploration based on stakeholder value network considerations, dans *Acta Astronautica*, vol. 68, n^{os} 11-12, pp. 2088-2097, 2011.
- Cheng, Li. Evaluating insurers' enterprise risk management practice, 9, 2013.
- FSB. *Increasing the intensity and effectiveness of supervision: Guidance on supervisory interaction with financial institutions on risk culture*, 2014.
<http://www.fsb.org/wp-content/uploads/140407.pdf>
- Forstater, Maya, Stanislas Dupré, Jeannette Oelschlaegel, Pascale Tabakian et Valérie de Robillard. *Critical friends: The emerging role of stakeholder panels in corporate governance, reporting and assurance*, 2007.
http://www.stakeholderpanels.net/StakeholderPanels_report.pdf.
- Société financière internationale, Groupe de la Banque mondiale. *Stakeholder engagement: A good practice handbook for companies doing business in emerging markets*, 2007.
- AICA. *Insurance core principle 16 enterprise risk management*, 2010.
- Jeffery, Neil. *Stakeholder engagement: A road map to meaningful engagement*, 2009.
- Krick, Thomas, Maya Forstater, Philip Monaghan et Maria Sillanpää. *The stakeholder engagement manual volume 2: The practitioners' handbook on stakeholder engagement*, 2005.
<http://www.unep.fr/shared/publications/pdf/WEBx0115xPA-SEhandbookEn.pdf>
- Morris, Jonathan et Farid Baddache. *Back to basics: How to make stakeholder engagement meaningful for your company*, 2012.
- NAIC. *NAIC own risk and solvency assessment (ORSA) guidance manual*, 2014.
http://www.naic.org/store/free/ORSA_manual.pdf.
- Omer, Farooq et Sridhar Manyem. *Standard & Poor's ERM benchmark review*, 2014.
<http://www.ultirisk.com/pdf/erm-benchmark-webcast-2015-sridhar-manyem.pdf>.
- Partridge, Katharine, Charles Jackson, David Wheeler et Asaf Zohar. *The stakeholder engagement manual volume 1: The guide to practitioners' perspectives on stakeholder engagement*. 2005.
<http://www.mas-business.com/docs/Vol%201%20Stakeholder%20Engagement%20Practitioners%20Perspectives.pdf>

Pfahl, Danna Moore. 2012. « Our top 10 tips for stakeholder engagement », 2012.
<https://www.future500.org/top10stakeholderengagement/>

RobecoSAM AG. « Measuring intangibles ROBECOSAM's corporate sustainability assessment methodology », 10:11, 2015.
https://www.robecosam.com/images/Measuring_Intangibles_CSA_methodology.pdf

Savage, Grant T., Timothy W. Nix, Carlton J. Whitehead et John D. Blair. 1991. « Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders », 1991, *Academy of Management Executive*, vol. 5, n° 2, pp. 61-75.

Shang, Kailan. « Risk culture assessment based on ORSA. », dans *How to review an ORSA*, pp. 25-27. Section conjointe sur la gestion du risque CAS-ICA-SOA, 2014.
<https://www.soa.org/essays-monographs/how-review-orsa/jrm-ebook-how-orsa-2014-shang.pdf>

Shang, Kailan. « The Optimal Timing of Risk Management », pp. 17-21, 2016.
http://www.ermssymposium.org/2016/ERM_Additional_Papers/Shang.pdf

Turner, John R., Kristoffer V. Grude et Lynn Thurloway. « The project manager as change agent: Leadership, influence and negotiation », 1996.

The Western and Pacific Child Welfare Implementation Center et Los Angeles Department of Children and Family Services. « Stakeholder engagement tools for action », 2013.

Annexe A : Questionnaire sur l'implication des parties prenantes à la GRE à l'intention des agents chargés de la gestion des risques

1. Quel est votre rôle dans la fonction de gestion des risques?

Expert-conseil externe en gestion des risques/Chef de la gestion des risques/Chef adjoint de la gestion des risques/Gestionnaire du risque financier/Gestionnaire du risque d'assurance/Gestionnaire du risque opérationnel/Vérificateur interne/Équipe juridique et de conformité

*Les experts-conseils externes en gestion des risques sont invités à répondre aux questions d'après leurs connaissances de l'industrie et leur expérience auprès de la clientèle.
2. Quelle est la principale activité de votre entreprise?

Assurance-vie/Assurance-maladie/Assurances IARD/Services bancaires/Combinaison de ce qui précède/Autres (veuillez préciser)
3. Quelle est la taille de votre entreprise d'après sa capitalisation boursière?

Moins de 1 G\$ / 1 G\$ à 20 G\$ / 21 G\$ à 50 G\$ / Plus de 50 G\$
4. Votre entreprise pratique-t-elle la réassurance?

Oui/Non
5. Quelles sont les principales parties prenantes externes dans le cadre des initiatives de GRE? Veuillez indiquer leur importance. (Très importante/Importante/Assez importante/Peu importante/Pas importante/S.O.)
 - a. Organisme de réglementation
 - b. Agence de notation
 - c. Détenteur d'obligations
 - d. Investisseur
 - e. Client
 - f. Clients de réassureur (si vous travaillez pour un réassureur)
 - g. Fournisseurs tiers (données, TI, etc.)
 - h. Autres (veuillez préciser)
6. Quelles sont les principales parties prenantes internes dans le cadre des initiatives de GRE? Veuillez indiquer leur importance. (Très importante/Importante/Assez importante/Peu importante/Pas importante/S.O.)
 - a. Conseil d'administration
 - b. Cadres supérieurs
 - c. Équipe de l'actuariat
 - d. Équipe de gestion de l'actif-passif
 - e. Équipe du développement des affaires (ventes, marketing, etc.)
 - f. Équipe des finances

- g. Équipe des RH
 - h. Équipe de la TI
 - i. Équipe des placements
 - j. Équipe de l'audit interne
 - k. Équipe juridique et de conformité
 - l. Autres (veuillez préciser)
7. Veuillez indiquer l'intensité du soutien accordé par les parties prenantes internes aux initiatives de GRE (Soutien total/Soutien/Soutien modeste/Peu de soutien/Aucun soutien/S.O.).
- a. Conseil d'administration
 - b. Cadres supérieurs
 - c. Équipe de l'actuariat
 - d. Équipe de gestion de l'actif-passif
 - e. Équipe du développement des affaires (ventes, marketing, etc.)
 - f. Équipe des finances
 - g. Équipe des RH
 - h. Équipe de la TI
 - i. Équipe des placements
 - j. Équipe de l'audit interne
 - k. Équipe juridique et de conformité
 - l. Autres (veuillez préciser)
8. Quels sont les volets difficiles de l'implication des parties prenantes à la GRE? Veuillez indiquer le niveau de difficulté (Très facile/Facile/Neutre/Difficile/Très difficile/S.O.).
- a. Obtenir des ressources financières (concurrence avec les projets axés sur les revenus et les bénéfiques).
 - b. Obtenir des ressources humaines suffisantes (manque de connaissances et d'expertise).
 - c. Établir des liens de confiance avec les parties prenantes.
 - d. Expliquer les concepts, modèles et résultats de la GRE aux parties prenantes.
 - e. Démontrer et quantifier la valeur de la GRE aux parties prenantes.
 - f. Obtenir le soutien du conseil d'administration et de la haute direction.
 - g. Surmonter les questions de politique interne.
 - h. Autres (veuillez préciser).
9. Dans quels domaines la GRE est-elle intégrée à la planification stratégique dans votre entreprise?
- a. Répartition des actifs
 - b. Gestion du capital
 - c. Planification des nouvelles affaires
 - d. Gestion des liquidités
 - e. Mesure de la performance
 - f. Autres (veuillez préciser)

10. Selon vous, comment la fonction de GRE est-elle perçue dans votre entreprise par d'autres équipes? (Tout à fait d'accord/D'accord/Neutre/En désaccord/Fortement en désaccord/S.O.)
- Les gens pensent que la GRE doit satisfaire aux exigences de réglementation et établir un contrôle des risques. La GRE a peu, voire aucune valeur négative pour les activités de l'entreprise.
 - Les gens estiment que la GRE est utile pour la sélection intelligente des risques et qu'elle contribue à améliorer la valeur à long terme de la société.
 - Les gens pensent que les concepts et les résultats de la GRE sont difficiles à comprendre.
 - Les gens pensent que les modèles et l'analyse de la GRE sont difficiles à valider et ils entretiennent des doutes à leur sujet.
11. Quelles méthodes avez-vous utilisées pour améliorer l'adhésion à la GRE au sein de votre entreprise? Dans quelle mesure sont-elles efficaces? (Très efficaces/Efficaces/Assez efficaces/Peu efficaces/Pas efficaces/Non utilisées)
- Analyse des parties prenantes
 - Communication efficace de concepts difficiles
 - Établissement et gestion de relations
 - Opinions des parties prenantes externes (organismes de réglementation, agences de notation et experts)
 - Recrutement d'experts en implication des parties prenantes
 - Intégration des objectifs de gestion des risques à la mesure de la performance
 - Communication des attentes de l'industrie au chapitre de l'évaluation interne des risques et de la solvabilité (dispositif ORSA)
 - Autres (veuillez préciser)
12. Quelle approche avez-vous utilisée pour communiquer avec les parties prenantes et les consulter en matière de GRE? Dans quelle mesure a-t-elle été efficace? (Très efficace/Efficace/Assez efficace/Peu efficace/Pas efficace/Non utilisée)
- Entrevues en personne
 - Ateliers
 - Discussions de groupe
 - Réunions de projet régulières
 - Assemblée publique
 - Rapports réguliers
 - Autres (veuillez préciser)
13. Voudriez-vous partager des exemples d'adhésion réussie à la GRE? (question ouverte)
14. Avez-vous tiré des leçons des cas d'échec de l'adhésion à la GRE? (question ouverte)

Annexe B : Questionnaire sur l'implication des parties prenantes à la GRE à l'intention des parties prenantes internes, à l'exception des agents chargés de la gestion des risques

1. Quel est votre rôle actuel?
 - a. Membre du conseil d'administration
 - b. Chef de la direction
 - c. Chef des finances
 - d. Chef des placements
 - e. Actuaire en chef
 - f. Chef du marketing
 - g. Chef de la technologie
 - h. Autre cadre supérieur
 - i. Équipe de l'actuariat
 - j. Équipe de la gestion de l'actif-passif
 - k. Équipe du développement des affaires (ventes, marketing)
 - l. Équipe des finances
 - m. Équipe des RH
 - n. Équipe de la TI
 - o. Autre (veuillez préciser)
2. Quelle est la principale activité de votre entreprise?

Assurance-vie/Assurance-maladie/Assurances IARD/Services bancaires/Combinaison de ce qui précède/Autres
3. Quelle est la taille de votre entreprise d'après sa capitalisation boursière?

Moins de 1 G\$/1 G\$ à 20 G\$/21 G\$ à 50 G\$/Plus de 50 G\$
4. Votre entreprise pratique-t-elle la réassurance?

Oui/Non
5. Comment entrevoyez-vous la gestion des risques au sein de votre entreprise? (Tout à fait d'accord/D'accord/Neutre/En désaccord/Tout à fait en désaccord/S.O.)
 - a. À mon avis, la GRE doit satisfaire aux exigences de réglementation et établir un contrôle des risques. La GRE a peu, voire aucune valeur négative pour les activités de l'entreprise.
 - b. À mon avis, la GRE est utile pour la sélection intelligente des risques et contribue à améliorer la valeur à long terme de la société.
 - c. À mon avis, les concepts et les résultats de la gestion des risques sont difficiles à comprendre.
 - d. À mon avis, les modèles et l'analyse de la gestion des risques sont difficiles à valider et j'entretiens des doutes à leur sujet.

6. Quelle expérience possédez-vous des projets de gestion des risques? (Tout à fait d'accord/D'accord/Neutre/En désaccord/Tout à fait en désaccord/S.O.)
 - a. J'ai reçu suffisamment d'information sur les projets de gestion des risques.
 - b. J'ai reçu suffisamment de formation pour comprendre les politiques et les rapports de gestion des risques.
 - c. Mes intérêts et mes préoccupations ont été bien reflétés dans les projets de gestion des risques.
 - d. J'ai suffisamment de ressources pour satisfaire aux nouvelles exigences en matière de gestion des risques.
 - e. Je crois que l'analyse et les outils de gestion des risques sont utiles pour mon propre travail.
 - f. Ma mesure de performance est liée à la gestion des risques.
7. À votre avis, quel est le meilleur élément de la gestion des risques au sein de votre entreprise? (question ouverte)
8. À votre avis, quel est le pire élément de la gestion des risques au sein de votre entreprise? (question ouverte)

Annexe C : Résultats du sondage sur l'implication des parties prenantes

La présente annexe affiche les résultats du sondage pilote et du sondage en ligne à un niveau plus détaillé.

A.1 Résultats du sondage pilote

Le tableau n° A.1 dresse la liste des principales constatations issues des entrevues. Les réponses les plus courantes sont énoncées au début de chaque catégorie : opinions, préoccupations soulevées ou suggestion d'améliorations.

Tableau n° A.1

Principales constatations du sondage pilote

Opinions	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tous les répondants estiment que la GRE est utile non seulement pour contrôler les risques et satisfaire aux exigences de réglementation, mais aussi pour la planification stratégique et la sélection des risques. 2. La GRE a fait d'énormes progrès au cours des cinq à dix dernières années et elle est mieux acceptée qu'auparavant. La communication s'améliore. La culture du risque s'améliore à un rythme satisfaisant. 3. Certaines sociétés ont intégré des objectifs de gestion des risques à la mesure de la performance. 4. De façon générale, les répondants estiment que la formation et la sensibilisation sont suffisantes pour les deuxième et troisième lignes de défense, mais qu'elles doivent être améliorées pour la première ligne de défense. Deux CGR sont d'avis que le personnel est insuffisant et qu'il faut davantage de personnes pour mettre l'accent sur l'application opérationnelle de la gestion des risques.
Préoccupations soulevées	<ol style="list-style-type: none"> 1. Il est difficile de faire accepter par les membres du conseil d'administration et des cadres supérieurs sur ce qui pourrait se produire dans l'avenir. Dans bien des cas, l'attitude à l'égard du risque est réactive plutôt que proactive. 2. Les avantages de nombreux projets de gestion des risques seront ressentis à long terme. Il est difficile de mesurer le succès de tels projets et de les faire accepter, à moins qu'ils ne soient poussés par les organismes de réglementation. 3. Parfois, la gestion des risques produit une description du profil de risque sans plan d'atténuation. 4. Le rôle de la fonction de gestion des risques n'est pas clairement défini et ses objectifs sont quelque peu intangibles. 5. Les hypothèses des scénarios de crise semblent irréalistes et ne sont pas uniformes dans certains cas. Elles ne doivent pas être utilisées pour prendre des décisions de nature opérationnelle dans des circonstances normales. 6. De nombreuses analyses sont demandées à l'équipe de gestion des risques sans qu'elle sache de quelle façon les résultats seront utilisés. Les résultats ne sont pas communiqués à l'équipe.

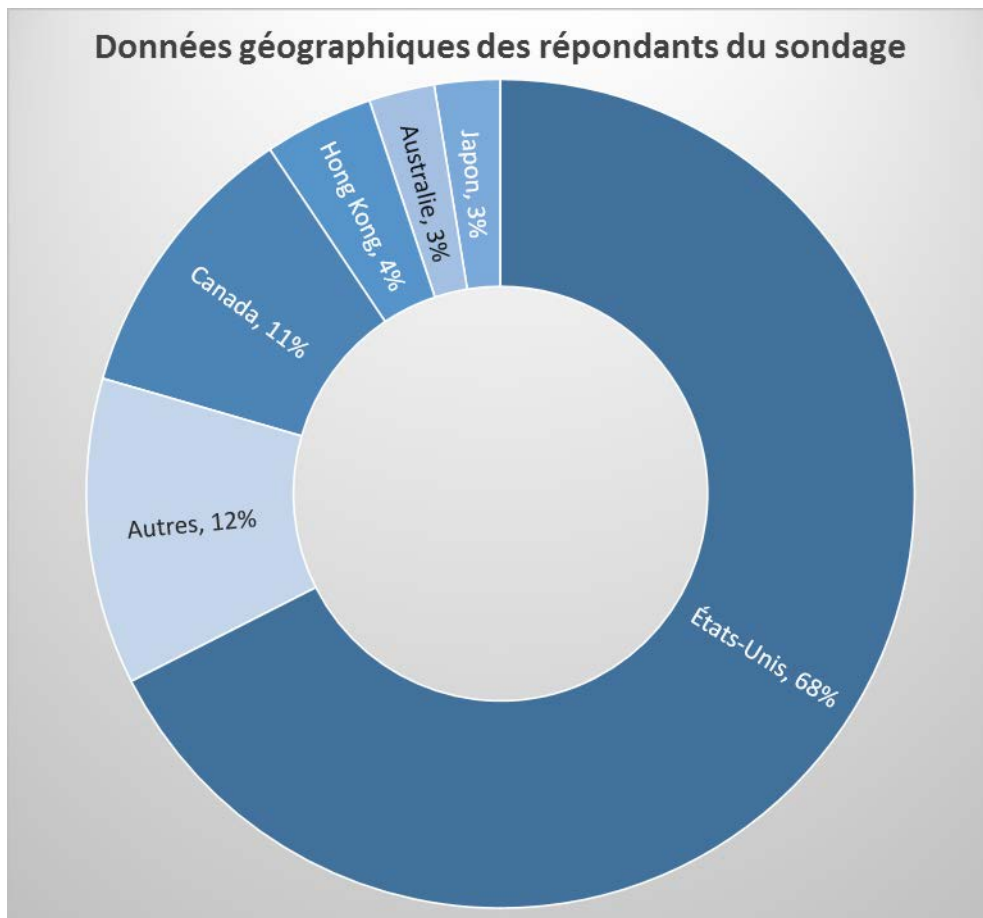
Suggestion d'améliorations	<ol style="list-style-type: none">1. Il convient de mettre l'accent sur les éléments pouvant faire l'objet de mesures pour optimiser les profils de risque et obtenir des avantages dans une période relativement courte. Deux répondants suggèrent d'affecter davantage de ressources à la gestion du risque opérationnel.2. Les objectifs de la fonction de gestion des risques doivent être clairement définis pour que le rendement de la fonction puisse être évalué de façon plus objective.3. Les fonctions de gestion des risques doivent assumer une partie de la responsabilité du rendement à long terme de la société.4. Il convient de déployer davantage d'efforts pour ramener la gestion des risques à la table des décisions afin de garantir un compromis avec les approches décisionnelles actuelles.
-------------------------------	---

A.2 Résultats du sondage en ligne

Le graphique n° A.1 montre la géolocalisation des répondants selon l'adresse IP. Dans l'ensemble, 68 % des répondants proviennent des États-Unis, du Canada (11 %) et de Hong Kong (4 %).

Graphique n° A.1

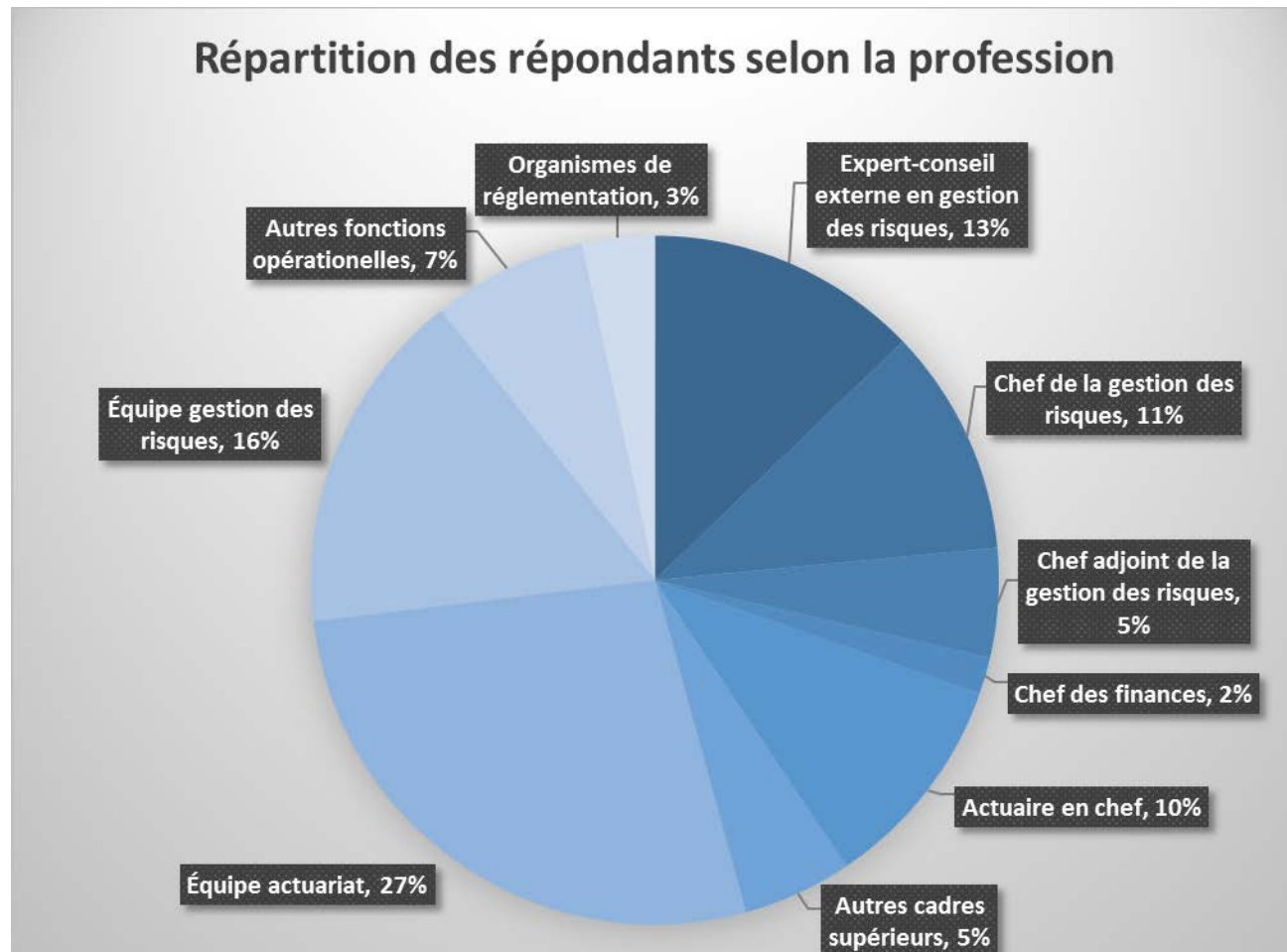
Données géographiques sur les répondants du sondage en ligne



Le graphique n° A.2 montre la répartition des répondants du sondage en ligne selon leur profession. La plupart des répondants travaillent dans les domaines de la gestion des risques et de l'actuariat.

Graphique n° A.2

Répartition des répondants du sondage en ligne selon leur profession



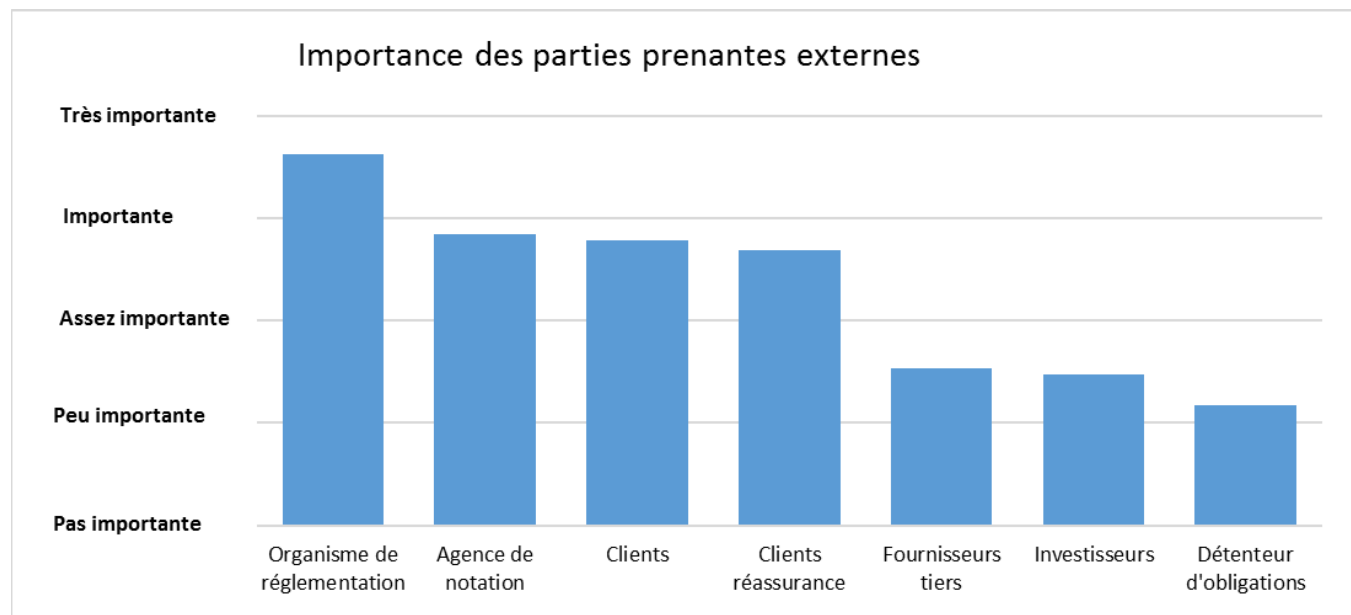
Importance des parties prenantes attribuée par les agents chargés de la gestion des risques

On a demandé aux agents chargés de la gestion des risques d'évaluer l'importance des parties prenantes à la GRE, qu'elles soient internes ou externes.

Les organismes de réglementation sont réputés parties prenantes externes les plus importantes, suivis des agences de notation, des clients et des clients des réassureurs, comme le montre le graphique n° A.3.

Graphique n° A.3

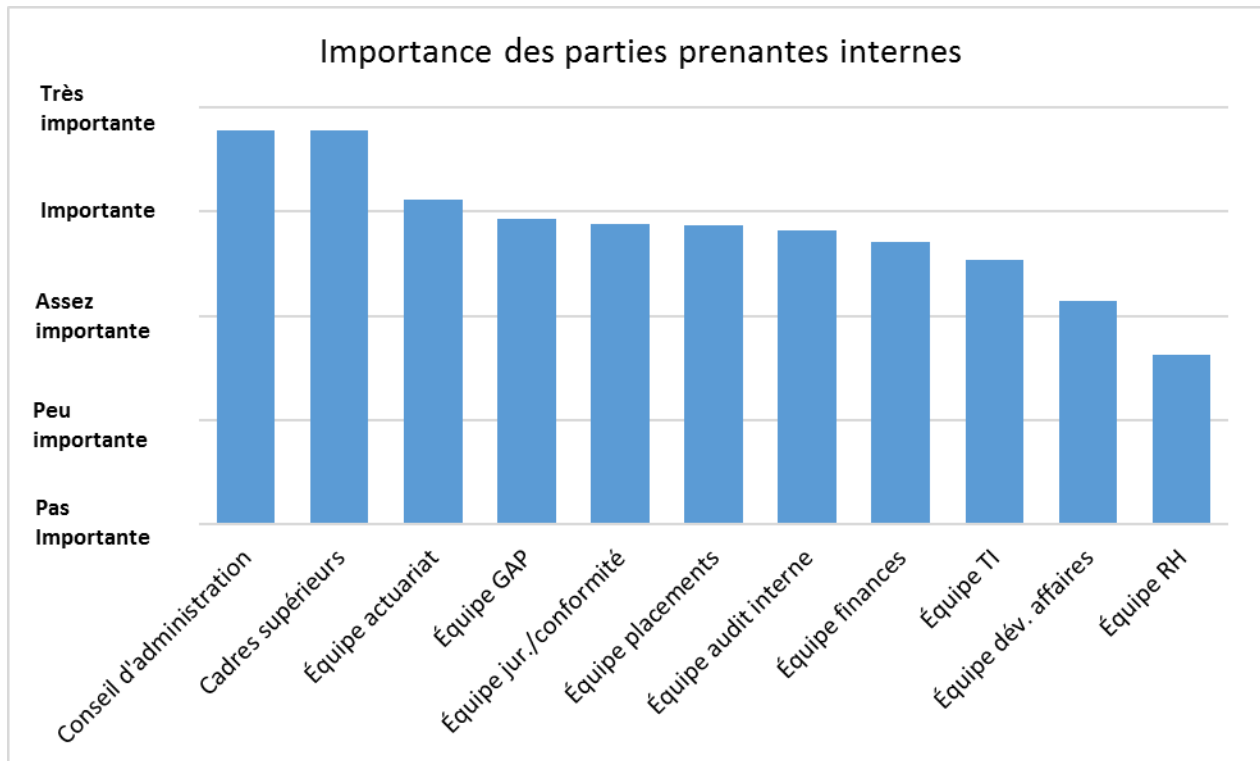
Importance des parties prenantes externes



La haute direction est réputée partie prenante interne la plus importante, et l'équipe du développement des affaires et l'équipe des RH sont les moins pertinentes, comme le montre le graphique n° A.4.

Graphique n° A.4

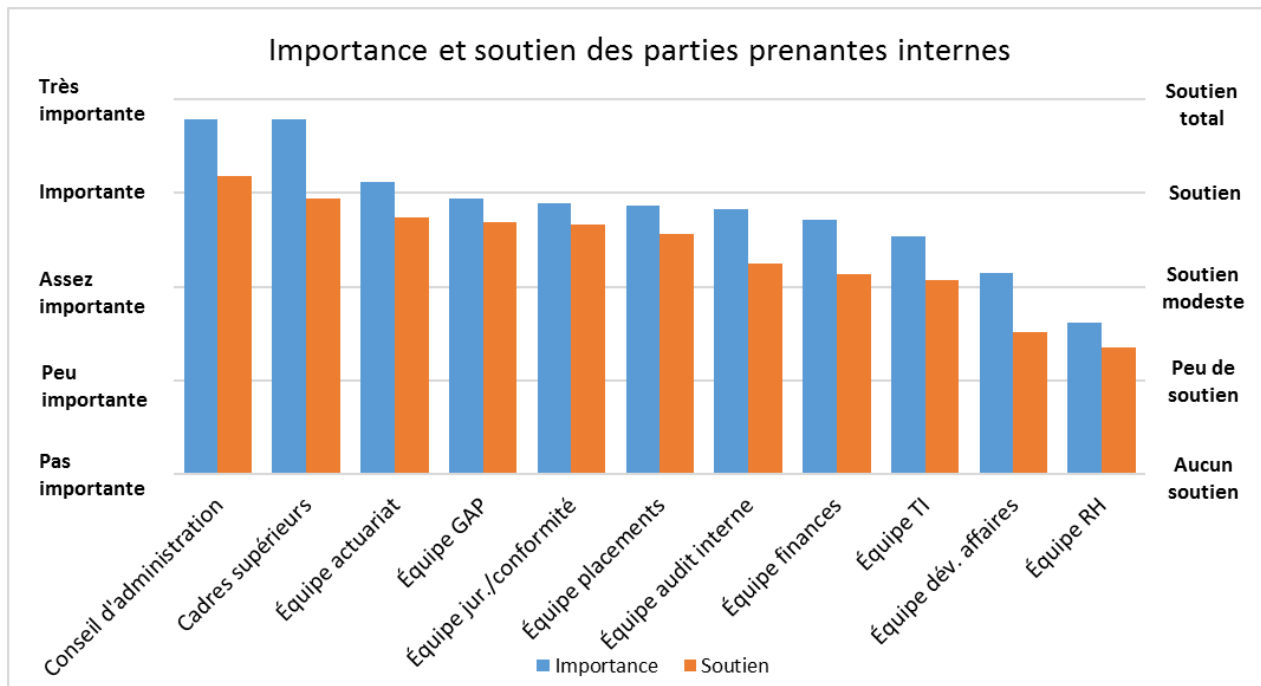
Importance des parties prenantes internes



Le graphique n° A.5 montre l'importance et le soutien des parties prenantes internes. Comme prévu, le niveau d'importance est corrélé positivement avec le niveau de soutien. L'écart le plus prononcé entre l'importance et le soutien vise les cadres supérieurs, puis l'équipe de développement des affaires, le conseil d'administration, l'équipe de l'audit interne et l'équipe des finances. Davantage d'efforts peuvent être déployés pour jumeler le soutien et l'importance pour les parties prenantes internes qui présentent de plus grands écarts.

Graphique n° A.5

Importance et soutien des parties prenantes internes

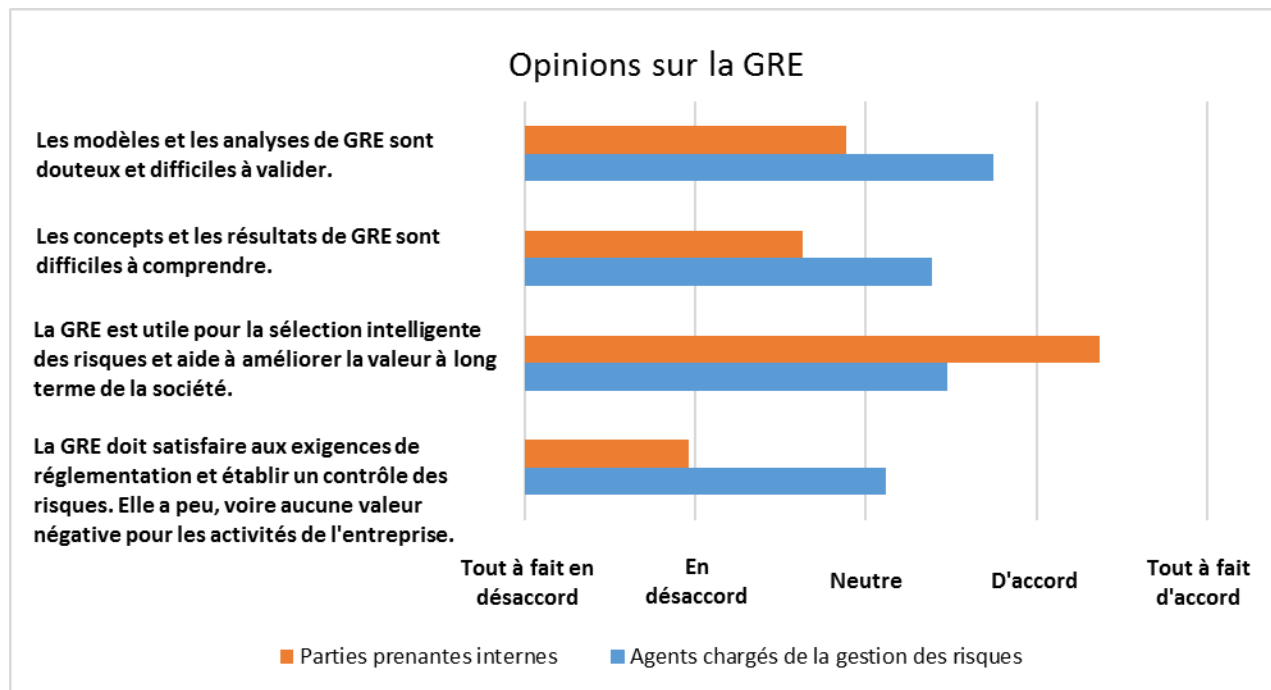


Opinions au sujet de la GRE

Nous avons demandé aux participants de formuler des opinions pour les parties prenantes internes et les agents chargés de la gestion des risques. La différence de perception de la GRE dans une société est très importante entre ces deux groupes. En général, les parties prenantes internes ont une vision plus optimiste du développement de la GRE dans une entreprise que les agents chargés de la gestion des risques, comme le montre le graphique n° A.6.

Graphique n° A.6

Opinions sur la GRE

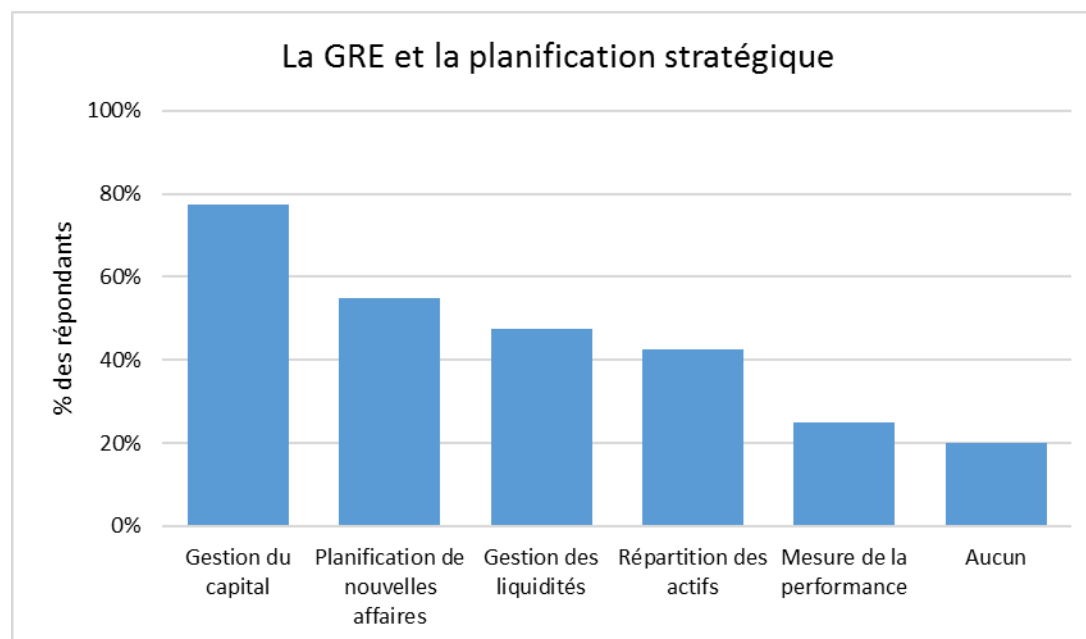


La GRE et la planification stratégique

L'intégration de la GRE et de la planification stratégique est un indicateur du niveau d'acceptation de la GRE par une entreprise. Selon les réponses au sondage, 80 % des répondants ont intégré la GRE à la planification stratégique dans au moins un secteur. Comme l'indique le graphique n° A.7, la gestion du capital constitue le domaine le plus populaire pour l'application de la GRE, suivie de la planification de nouvelles affaires, de la gestion des liquidités et de la répartition des actifs. Seulement 25 % des répondants ont intégré la GRE à la mesure de la performance, ce qui pourrait constituer un point à améliorer.

Graphique n° A.7

Intégration de la GRE et planification stratégique



Nota :

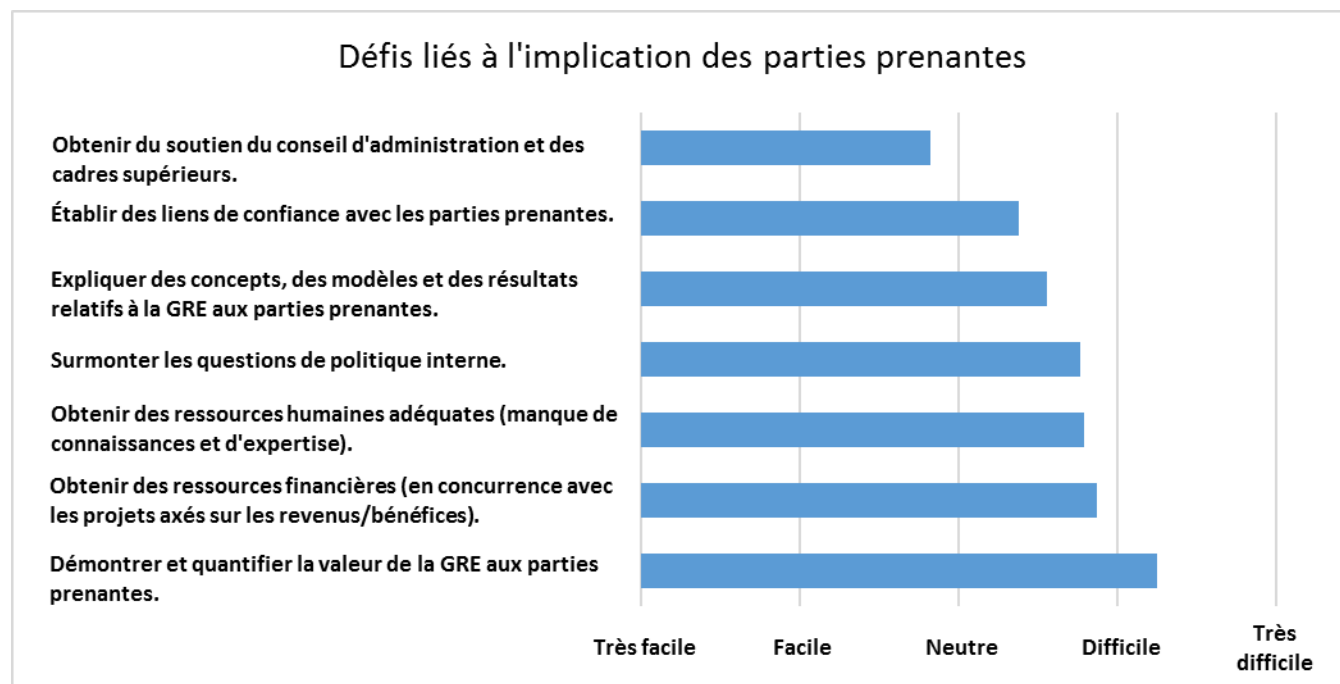
Aucun : Les répondants ont indiqué que la GRE n'a pas été intégrée à aucun des cinq domaines.

Défis et stratégies liés à l'implication des parties prenantes à la GRE

Nous avons demandé aux agents de se prononcer sur les défis que pose l'implication des parties prenantes à la GRE. Comme le montre le graphique n° A.8, le soutien de la haute direction est le plus facile. La démonstration et la quantification de la valeur de la GRE sont les plus difficiles. Les agents chargés de la gestion des risques éprouvent de la difficulté à obtenir des ressources et à surmonter les questions de politique interne.

Graphique n° A.8¹

Défis liés à l'implication des parties prenantes internes à la GRE

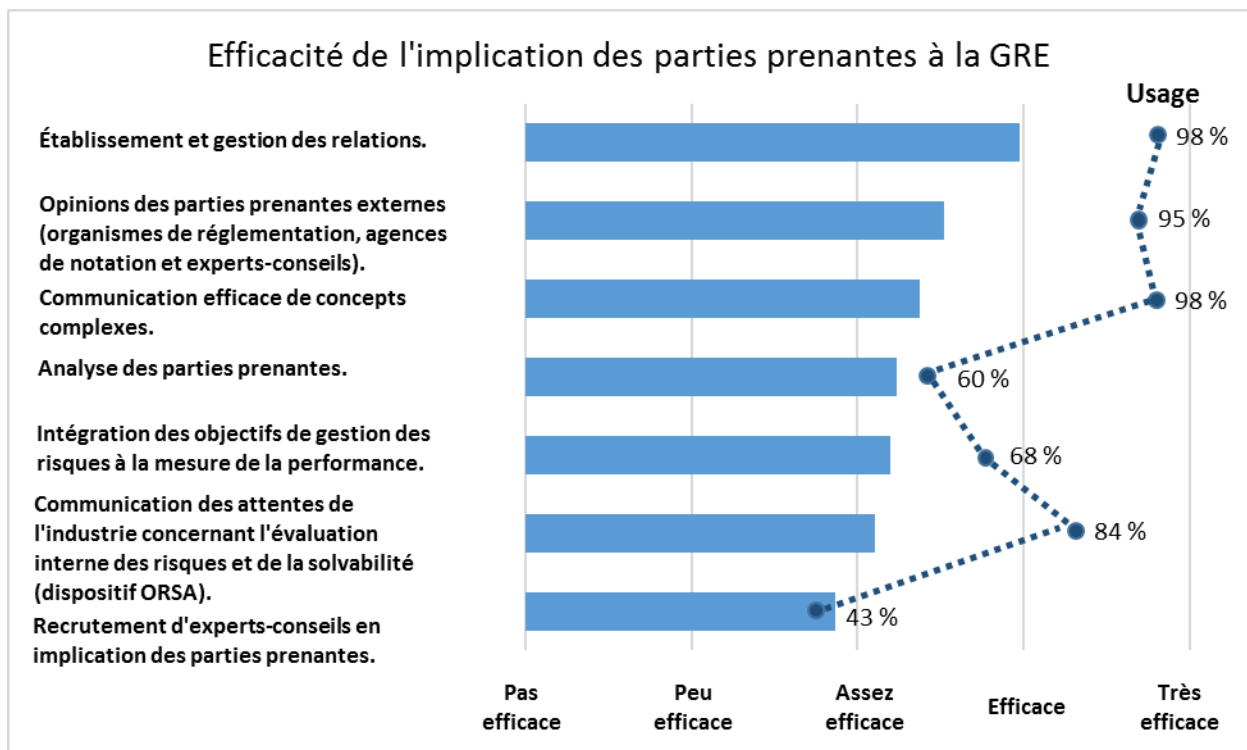


¹ Les graphiques n° A.8 à A.10 reprennent les graphiques n° 1 à 3 dans le corps du document. Elles sont conservées dans cette partie pour bien compléter les résultats du sondage en ligne dans la présente annexe.

Pour surmonter ces difficultés, différentes méthodes peuvent être utilisées. Le graphique n° A.9 montre l'utilisation et l'efficacité des méthodes d'implication des parties prenantes à la GRE perçues par les agents chargés de la gestion des risques. L'établissement de relations, les opinions des parties prenantes externes et la communication efficace sont les meilleures méthodes et les plus utilisées. L'analyse des parties prenantes et l'intégration des objectifs de gestion des risques à la mesure de la performance sont moins utilisées, mais elles sont plus qu'assez efficaces. Elles peuvent être utilisées plus largement pour améliorer l'implication des parties prenantes.

Graphique n° A.9

Efficacité de l'implication des parties prenantes à la GRE



Les résultats des efforts d'implication des parties prenantes à la GRE sont très positifs, comme le montre le graphique n° A.10. Bien qu'il y ait encore place à l'amélioration, les parties prenantes internes reçoivent en général suffisamment de formation et d'information sur la gestion des risques. Elles font refléter leurs intérêts et préoccupations dans les projets de gestion des risques et elles ont jugé utile l'analyse de la gestion des risques. Les ressources nécessaires pour respecter les nouvelles exigences en matière de gestion des risques pourraient néanmoins représenter une contrainte pour les parties prenantes internes.

Graphique n° A.10

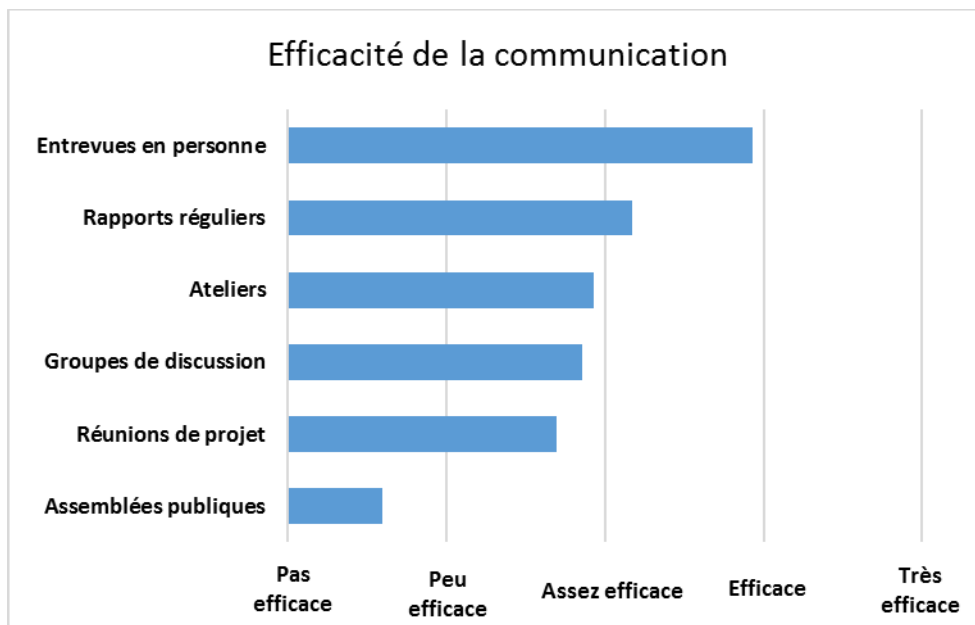
Expérience en GRE des parties prenantes internes



L'efficacité des différentes méthodes de communication est également évaluée par les répondants du sondage. Comme l'indique le graphique n° A.11, l'entrevue en personne est l'approche la plus efficace, suivie des rapports réguliers et des ateliers. Les assemblées générales sont la façon la moins efficace d'obtenir l'appui de la GRE.

Graphique n° A.11

Efficacité de la communication



Les agents chargés de la gestion des risques ont également été invités à partager les cas réussis d'adhésion à la GRE et les leçons tirées des cas qui ont échoué. Le tableau n° A.2 résume les principales constatations :

Tableau n° A.2

Agents chargés de la gestion des risques : Conseils utiles et leçons tirées au sujet de l'adhésion à la GRE

Conseils utiles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Partage d'histoires en vertu desquelles la GRE a mené à des mesures et a influencé la prise de décisions. 2. Le soutien de la haute direction est la clé. 3. Les discussions en personne et en petits groupes avec une bonne préparation et des sujets pertinents permettent de comprendre les risques et d'élaborer des plans d'atténuation. 4. La compréhension réelle des enjeux des parties prenantes internes est profitable. 5. Les rapports du dispositif ORSA attirent l'attention des gens et favorisent l'adhésion à la GRE. 6. La participation directe de la direction aux activités de GRE est idéale et profitable pour la mise en œuvre future. 7. L'établissement d'une coalition avec des partenaires clés de l'entreprise est très efficace pour obtenir du soutien.
Leçons tirées	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les parties prenantes internes ont besoin de formation sur les risques pour bien évaluer et atténuer les risques. 2. Les mesures de la GRE doivent correspondre à la façon dont les activités sont valorisées. Les fluctuations graves à court terme causées par des facteurs hors du contrôle de la direction pourraient miner la crédibilité. 3. Les questions de politique interne et les promesses en l'air sont dommageables. 4. Les mesures de GRE pourraient changer la préférence des différentes branches d'assurance. Il est utile de comprendre qui est affecté et se préparer à réagir. 5. L'utilisation de la terminologie standard de la GRE facilite la communication.

Les parties prenantes, à l'exception de l'équipe de gestion des risques, ont été interrogées sur la meilleure et la pire facette de la gestion des risques au sein de leur entreprise, comme le résume le tableau n° A.3. Bien que bon nombre de ces éléments ne semblent pas liés à l'adhésion des parties prenantes à la GRE, ils précisent comment les parties prenantes perçoivent les processus de GRE.

Tableau n° A.3

Point de vue des parties prenantes au sujet des meilleures et des pires facettes des pratiques de gestion des risques

Meilleures facettes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tenir une discussion ouverte sur les risques, comprendre les risques les plus importants et prendre des mesures pour y remédier. 2. Obtenir l'implication et le dévouement de différentes fonctions et créer des conversions parmi les groupes isolés. 3. Lier la gestion des risques à une valeur opérationnelle à long terme par la sélection des risques, la gestion du capital, etc. La gestion des risques est considérée comme un partenaire important pour prendre de bonnes décisions. 4. Satisfaire aux exigences de réglementation, établir les contrôles des risques et protéger la société. 5. Donner une vue d'ensemble du risque global de l'entreprise en plus d'une vue d'ensemble de chaque risque. 6. Organismes de réglementation compétents. 7. CGR et équipe de gestion des risques intelligents et valorisant l'éthique. 8. Bon cadre d'analyse produisant une gamme de résultats possibles. 9. La gestion des risques est adaptée pour être concise, pratique et appropriée pour l'entreprise. 10. Examen cyclique.
Pires facettes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Il est difficile et il faut beaucoup de temps pour parvenir à une compréhension, une adhésion et un soutien réels de la part des personnes à divers niveaux, plus particulièrement pour les risques complexes et nouveaux. 2. Les contraintes sur le plan des ressources et du temps peuvent empêcher l'atteinte de la véritable valeur et du plein potentiel de la GRE. 3. Résistance politique et utilisation de la GRE pour des motifs politiques et bureaucratiques. 4. La mauvaise compréhension de la gestion des risques qui est perçue comme un simple audit et des mesures d'évitement subsistent. 5. Les exigences en matière de rapports des risques sont fastidieuses. 6. Le rôle et la responsabilité de la gestion des risques ne sont pas clairement définis. 7. Il est parfois difficile de communiquer les stratégies et les exigences de la GRE. La communication pourrait prendre trop de temps, ce qui limite le temps dédié à l'atténuation des risques réels.

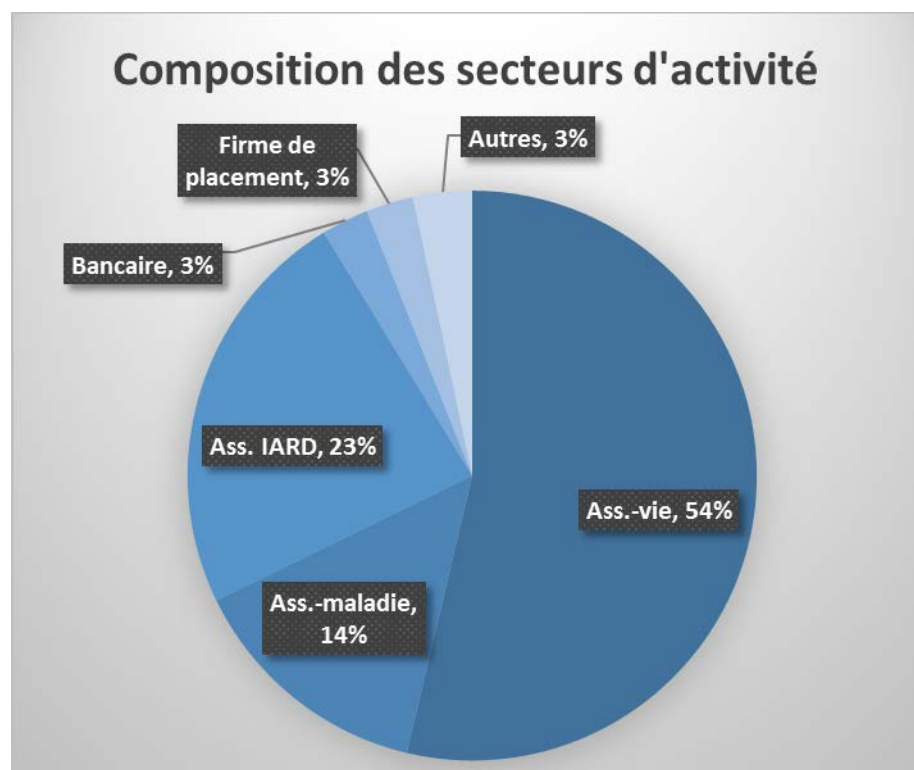
- | | |
|--|--|
| | <ol style="list-style-type: none">8. Risque de modélisation élevé et documentation médiocre.9. Absence d'un modèle interne de quantification des risques.10. Les promesses en l'air et les beaux discours qui ne débouchent pas sur des mesures concrètes. |
|--|--|

Les réponses au sondage en ligne sont également résumées en trois dimensions : le rôle du répondant (agent de risque interne/expert-conseil externe en matière de risque), le secteur d'activité (assurance-vie/assurances IARD) et la taille de l'entreprise (petite/moyenne/grande). Cela nous aide à comprendre les points de vue et la maturité de la GRE dans différents types d'entreprise.

Le graphique n° A.12 présente la composition des secteurs d'activité des entreprises des répondants. Certaines sociétés comptent plusieurs branches et sont prises en compte à plusieurs reprises dans l'analyse. Pour comprendre les pratiques d'un secteur d'activité particulier, les réponses à l'égard des polices d'assurance-vie et d'assurances IARD sont présentées à la fois de façon agrégée et individuelle. Les résultats ne sont pas agrégés pour d'autres secteurs d'activité puisque les réponses sont insuffisantes. Seulement 8 % des répondants, à l'exception des experts-conseils externes, sont des réassureurs. Compte tenu du petit nombre de réponses des réassureurs, aucune distinction n'est établie entre l'assurance et la réassurance.

Graphique n° A.12

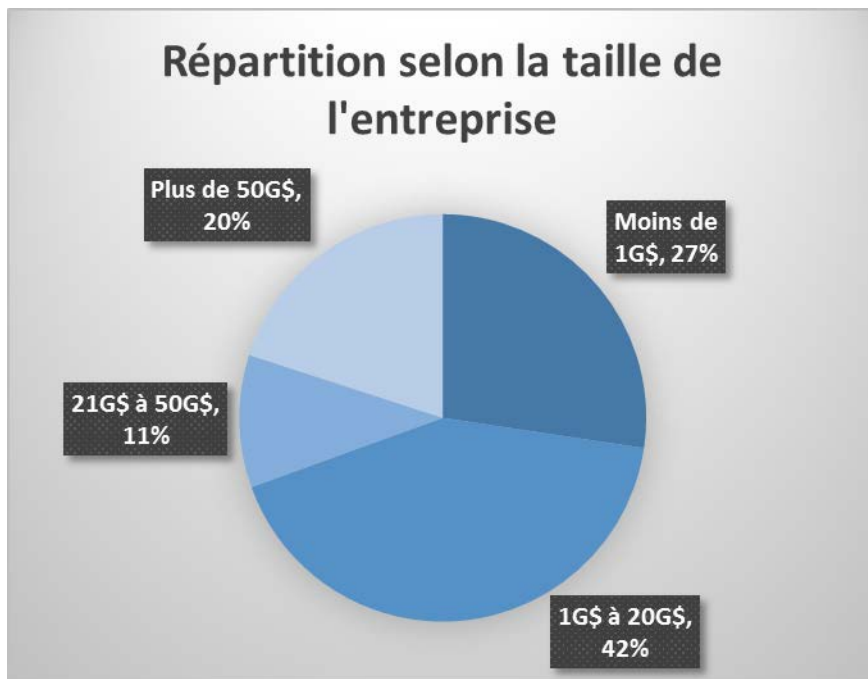
Composition des secteurs d'activité dans le cadre du sondage en ligne



Le graphique n° A.13 montre la répartition de la taille de l'entreprise mesurée par la capitalisation boursière, à l'exclusion des experts-conseils externes. La taille de l'entreprise peut avoir une incidence sur le niveau d'adhésion à la GRE. Les réponses sont également comparées selon la taille de l'entreprise.

Graphique n° A.13

Taille de l'entreprise dans le cadre du sondage en ligne



Le tableau n° A.4 montre l'importance des parties prenantes externes comme le perçoivent les répondants au sondage. Les experts-conseils externes en gestion des risques ont donné, en moyenne, la cote d'importance la plus élevée aux parties prenantes externes. Par contre, les petites entreprises dont la capitalisation boursière était inférieure à un milliard de dollars ont accordé une importance moindre aux parties prenantes externes. Dans une proportion plus élevée que les sociétés d'assurance-vie, les sociétés d'assurances IARD considèrent les clients des réassureurs comme une partie prenante externe plus importante.

Tableau n° A.4

Cote d'importance des parties prenantes externes

	Tous	Agent risque interne	Expert- conseil externe	Assurance- vie	Assurances IARD	Taille : <1G\$	Taille : 1G\$ à 20G\$	Taille : >20G\$
Org. réglementation	1,4	1,5	1,2	1,4	1,2	1,6	1,5	1,4
Agence de notation	2,2	2,3	1,9	2,2	2,2	3,9	1,8	1,9
Clients	2,2	2,1	2,4	2,2	2,2	2,7	2,2	1,6
Clients réassurance	2,3	2,6	1,8	2,6	1,3	4,0	3,0	2,0
Fournisseurs tiers	3,5	3,3	3,9	3,3	3,8	3,9	3,2	3,1
Investisseurs	3,5	4,0	2,5	3,6	3,4	4,0	4,6	3,4
Détenteur d'oblig.	3,8	4,1	3,3	3,8	3,8	5,0	4,3	3,3

Nota :

Échelle : 1 – Très importante; 2 – Importante; 3 – Assez importante; 4 – Peu importante; 5 - Pas importante

Le tableau n° A.5 indique la cote d'importance des parties prenantes internes, sauf l'équipe de gestion des risques, qui est habituellement le gestionnaire de projet pour les initiatives de gestion des risques. La haute direction est considérée comme la partie prenante interne la plus importante, l'équipe de développement des affaires et l'équipe des RH étant les moins pertinentes. Par rapport aux agents de gestion des risques internes, les experts-conseils externes considèrent que le rôle des équipes de développement des entreprises dans la GRE est moins important. L'équipe de la GAP et l'équipe de développement des entreprises sont considérées comme des parties prenantes internes plus importantes dans les sociétés d'assurance-vie que dans les sociétés d'assurances IARD. Cela est probablement attribuable à la nature différente de leurs activités. Par exemple, la GAP est moins préoccupante pour les sociétés d'assurances IARD compte tenu de la durée souvent plus courte de leurs polices et de l'exposition moindre au risque de taux d'intérêt. Les entreprises de taille moyenne accordent une cote d'importance plus élevée aux parties prenantes internes en général, comparativement aux petites et moyennes entreprises, peut-être parce que les entreprises de taille moyenne sont celles qui peuvent tirer le meilleur parti de l'amélioration de la GRE. Les grandes entreprises ont peut-être déjà tiré le meilleur des avantages et les petites entreprises ont encore un long chemin à parcourir pour réaliser les principaux avantages de la GRE.

Tableau n° A.5

Cote d'importance des parties prenantes internes

	Tous	Agent risque interne	Exp.- conseil ext.	Ass.-vie	Ass. IARD	Taille : <1G\$	Taille : 1G\$ à 20G\$	Taille : >20G\$
Conseil d'administration	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,3	1,1	1,4
Cadres supérieurs	1,2	1,3	1,1	1,2	1,3	1,6	1,2	1,2
Équipe actuariat	1,9	1,9	1,8	1,8	2,1	2,1	1,8	2,0
Équipe GAP	2,1	2,0	2,2	1,9	2,5	2,7	1,9	1,6
Équipe juridique et conformité	2,1	2,1	2,2	2,0	2,3	2,4	2,0	1,9
Équipe placements	2,1	2,1	2,3	2,1	2,0	2,3	2,0	2,0
Équipe audit interne	2,2	2,2	2,1	2,1	2,4	2,9	2,2	1,9
Équipe finances	2,3	2,3	2,3	2,2	2,2	2,4	2,3	2,2
Équipe TI	2,5	2,4	2,6	2,4	2,3	2,6	2,3	2,4
Équipe dév. des affaires	2,9	2,7	3,3	2,8	3,3	2,9	2,5	2,7
Équipe RH	3,4	3,3	3,6	3,4	3,8	3,4	3,1	3,4

Nota : Échelle : 1 – Très importante; 2 – Importante; 3 – Assez importante; 4 – Peu importante; 5 - Pas importante

Le tableau n° A.6 indique le niveau de soutien perçu des parties prenantes internes. La haute direction est l'équipe la plus favorable et l'équipe de développement des entreprises est la moins favorable. Par rapport aux experts-conseils externes, les agents chargés de la gestion des risques internes ont constaté davantage de soutien des parties prenantes internes. Conformément à la cote d'importance au tableau A.2, les sociétés d'assurances IARD offrent moins de soutien que les sociétés d'assurance-vie, en particulier les équipes juridiques et de conformité, et de la GAP et ce, peut-être parce que certaines parties prenantes internes sont perçues comme moins pertinentes et qu'on ne s'attend pas à ce qu'elles offrent beaucoup de soutien. De façon générale, les petites entreprises reçoivent moins de soutien de la plupart des parties prenantes internes. Les sociétés de taille moyenne et de grande taille bénéficient d'un niveau de soutien semblable de la part des parties prenantes internes.

Tableau n° A.6

Soutien des parties prenantes internes

	Tous	Agent risque interne	Exp.- conseil ext.	Ass.-vie	Ass. IARD	Taille : <1G\$	Taille : 1G\$ à 20G\$	Taille : >20G\$
Conseil d'administration	1,8	1,6	2,3	1,7	1,8	2,3	1,2	1,6
Cadres supérieurs	2,1	1,9	2,4	1,9	2,2	2,3	1,8	1,7
Équipe juridique et conformité	2,3	2,0	2,9	2,0	2,8	2,6	1,7	1,9
Équipe actuariat	2,3	2,4	2,2	2,2	2,4	2,7	2,2	2,3
Équipe audit interne	2,3	2,2	2,7	2,2	2,5	2,6	2,1	2,0
Équipe GAP	2,4	2,3	2,8	2,2	3,0	3,4	2,0	1,9
Équipe placements	2,8	2,6	3,1	2,5	2,9	3,1	2,3	2,5
Équipe finances	2,9	2,6	3,4	2,7	3,2	2,9	2,8	2,4
Équipe TI	2,9	2,7	3,4	2,8	3,0	3,1	2,7	2,5
Équipe RH	3,5	3,2	4,2	3,2	3,7	3,3	2,8	2,9
Équipe dév. des affaires	3,6	3,4	4,2	3,3	3,9	3,5	3,1	3,2

Nota :

Échelle : 1 – Soutien total; 2 – Soutien; 3 – Soutien modeste; 4 – Peu de soutien; 5 – Aucun soutien

Le tableau n° A.7 présente le niveau de difficulté au titre de l'implication des parties prenantes à la GRE. La démonstration et la quantification de la valeur de la GRE représentent la partie la plus ardue. Il est difficile d'obtenir des ressources financières et des ressources humaines. Les questions de politique interne constituent également une menace potentielle pour la réussite des projets de GRE.

L'établissement de liens de confiance avec les parties prenantes et le soutien de la haute direction sont moins préoccupants. Les experts-conseils externes perçoivent un niveau de difficulté plus élevé que les agents chargés de la gestion des risques internes. Les sociétés d'assurances IARD affichent un niveau de difficulté plus élevé que les sociétés d'assurance-vie, surtout pour ce qui est de démontrer la valeur de la GRE, d'obtenir les ressources humaines suffisantes et de surmonter les questions de politique interne. Les entreprises de taille moyenne semblent avoir plus de facilité à relever ces défis que les petites et grandes entreprises, surtout en ce qui concerne la démonstration de la valeur de la GRE, l'obtention de ressources humaines et l'établissement de liens de confiance avec les parties prenantes internes. Les grandes entreprises ont davantage de mal à surmonter les questions de politique interne et à obtenir l'appui du conseil d'administration et de la haute direction que les petites entreprises.

Tableau n° A.7

Défis au chapitre de l'implication des parties prenantes à la GRE

	Tous	Agent risque interne	Exp.- conseil ext.	Ass.-vie	Ass. IARD	Taille : <1G\$	Taille : 1G\$ à 20G\$	Taille : >20G\$
Démontrer et quantifier la valeur de la GRE aux parties prenantes.	4,2	4,1	4,5	4,1	4,6	4,3	3,8	4,4
Obtenir des ressources financières (concurrence entre projets axés sur les revenus/bénéfices).	3,9	3,6	4,4	3,7	4,0	3,7	3,5	3,6
Obtenir des ressources humaines appropriées (manque de connaissances et d'expertise).	3,8	3,6	4,1	3,7	4,2	3,7	3,2	4,1
Surmonter les questions de politique interne.	3,8	3,5	4,2	3,5	4,1	3,4	3,4	3,8
Expliquer des concepts, des modèles et des résultats relatifs à la GRE aux parties prenantes.	3,6	3,6	3,4	3,6	3,6	3,6	3,5	3,9
Établir des liens de confiance avec les parties prenantes.	3,4	3,3	3,5	3,3	3,5	3,4	3,1	3,5
Obtenir du soutien du conseil d'administration et des cadres supérieurs.	2,8	2,7	3,1	2,7	2,7	2,7	2,5	3,0

Nota : Échelle : 1 – Très facile; 2 – Facile; 3 – Neutre; 4 – Difficile; 5 – Très difficile

Le tableau n° A.8 indique le degré d'intégration de la GRE et de planification stratégique. Pour chaque activité de planification stratégique, le tableau précise le pourcentage de réponses qui révèle que la GRE est intégrée. La planification stratégique est un domaine où la GRE peut ajouter de la valeur pour atteindre les objectifs d'affaires en plus du contrôle des risques. La GRE joue un rôle important dans la gestion du capital et la planification des activités. La GRE n'a pas été intégrée à la mesure de la performance dans la plupart des cas. L'intégration de la GRE et la gestion de la liquidité/répartition de l'actif-passif pourrait également être améliorée. Les sociétés d'assurance-vie intègrent davantage la GRE et la planification des nouvelles affaires/la gestion des liquidités et moins dans les trois autres domaines. Le degré d'intégration augmente en fonction de la taille de l'entreprise en général, sauf en ce qui concerne la gestion des liquidités, où les sociétés de taille moyenne intègrent le plus, et la répartition des actifs où les sociétés de taille moyenne sont le moins intégrées.

Tableau n° A.8

La GRE et la planification stratégique

	Tous	Agent risque interne	Exp.- conseil ext.	Ass.-vie	Ass. IARD	Taille : <1G\$	Taille : 1G\$ à 20G\$	Taille : >20G\$
Gestion du capital	78%	81%	69%	69%	77%	57%	69%	69%
Planification de nouvelles affaires	55%	63%	38%	56%	46%	29%	54%	62%
Gestion des liquidités	48%	59%	23%	47%	38%	29%	62%	46%
Répartition des actifs	43%	48%	31%	39%	46%	43%	23%	54%
Mesure de la performance	25%	26%	23%	22%	38%	0%	23%	31%
Aucun	20%	19%	23%	25%	8%	14%	23%	31%

Nota :

Aucun : Les répondants ont indiqué que la GRE n'a pas été intégrée à l'un ou l'autre des cinq domaines.

Le tableau n° A.9 présente les opinions des parties prenantes internes au sujet de la GRE, et ce que les agents chargés de la gestion des risques et les experts-conseils externes estiment constituer les opinions des parties prenantes internes. Il subsiste des doutes quant à la valeur de la GRE au-delà des exigences de contrôle des risques et de réglementation. Les opinions des parties prenantes internes concernant la GRE semblent plus positives que ce qu'en pensent les professionnels de la gestion des risques. Par rapport aux agents chargés de la gestion des risques internes, les experts-conseils externes estiment que les travaux de GRE sont davantage exécutés pour satisfaire aux exigences de réglementation. Les sociétés d'assurance-vie partagent des points de vue semblables avec les sociétés d'assurances IARD, à quelques différences près. Les grandes sociétés ont constaté qu'il leur est plus difficile que les petites sociétés d'expliquer les concepts et les résultats de la GRE, et de valider les modèles de GRE.

Tableau n° A.9

Opinions au sujet de la GRE

	Tous	Agent gestion risque interne*	Parties prenantes internes	Expert-conseil externe*	Ass.-vie	Ass. IARD	Taille : <1G\$	Taille : 1G\$ à 20G\$	Taille : >20G\$
La GRE doit satisfaire aux exigences de réglementation et établir un contrôle des risques. Elle a peu, voire aucune valeur négative pour les activités de l'entreprise.	3,5	3,2	4,0	2,3	3,5	3,5	3,5	3,7	3,9
Les concepts et résultats de GRE sont difficiles à comprendre.	3,0	2,6	3,4	2,6	2,9	2,7	3,4	3,2	2,7
Les modèles et analyses de GRE sont douteux et difficiles à valider.	2,7	2,3	3,1	2,1	2,7	2,5	3,1	2,8	2,6
La GRE est utile pour la sélection intelligente des risques et aide à améliorer la valeur à long terme de la société.	2,0	2,5	1,6	2,6	2,1	2,2	2,1	1,9	1,9

Nota :

Échelle : 1 – Tout à fait d'accord; 2 – D'accord; 3 – Neutre; 4 – En désaccord; 5 – Tout à fait en désaccord

* Perception des agents chargés de la gestion des risques/experts-conseils internes sur les opinions des parties prenantes internes, et non leurs propres opinions.

Le tableau n° A.10 indique l'efficacité des méthodes d'implication de certaines parties prenantes. En général, les sociétés d'assurance-vie estiment que les méthodes sont plus efficaces par rapport aux sociétés d'assurances IARD. Les petites sociétés considèrent que les méthodes sont moins efficaces par rapport aux grandes sociétés, surtout en ce qui concerne l'analyse des parties prenantes, la communication du dispositif ORSA et l'intégration des objectifs de gestion des risques à la mesure de la performance. Les grandes entreprises constatent que les opinions sur l'établissement de relations et les parties prenantes externes sont efficaces.

Tableau n° A.10

Efficacité de l'implication des parties prenantes à la GRE

	Tous	Agent risque interne	Exp.- conseil ext.	Ass.-vie	Ass. IARD	Taille : <1G\$	Taille : 1G\$ à 20G\$	Taille : >20G\$
Établissement et gestion des relations.	2,0	2,0	2,1	2,0	2,2	2,5	1,9	1,7
Opinions des parties prenantes externes (organismes de réglementation, agences de notation et experts).	2,5	2,5	2,4	2,4	2,4	3,4	2,4	2,2
Communication efficace de concepts difficiles.	2,6	2,7	2,6	2,6	2,7	2,9	2,5	2,7
Analyse des parties prenantes.	2,8	2,8	2,6	2,7	2,8	4,0	2,5	3,1
Intégration des objectifs de gestion des risques à la mesure de la performance.	2,8	2,7	3,0	2,6	2,9	4,0	2,5	2,4
Communication des attentes de l'industrie concernant l'évaluation interne des risques et de la solvabilité (dispositif ORSA).	2,9	3,0	2,6	2,8	3,1	4,2	2,9	2,4
Recrutement d'experts en implication des parties prenantes.	3,1	2,9	3,6	3,0	3,4	3,5	3,0	2,3

Nota :

Échelle : 1 – Très efficace; 2 – Efficace; 3 – Assez efficace; 4 – Peu efficace; 5 – Pas efficace

Le tableau n° A.11 montre l'expérience des parties prenantes internes dans les activités de GRE. Les aspects qui peuvent être améliorés sont le lien entre la GRE et la mesure de la performance, et plus de ressources pour répondre aux exigences en matière de gestion des risques. Les sociétés d'assurance-vie et les sociétés d'assurances IARD ont des expériences très semblables au chapitre de la GRE. Les petites entreprises ont eu des expériences moins positives au sujet de la GRE, suivies des grandes entreprises. Les parties prenantes internes de société de taille moyenne ont eu les meilleures expériences en matière de GRE.

Tableau n° A.11

Expérience des parties prenantes internes au sujet de la GRE

	Parties prenantes internes	Assurance-vie	Assurances IARD	Taille : <1G\$	Taille : 1G\$ à 20G\$	Taille : >20G\$
Ma mesure de performance est liée à la gestion des risques.	3,5	3,5	3,4	4,5	3,0	3,9
J'ai suffisamment de ressources pour satisfaire aux nouvelles exigences en matière de gestion des risques.	2,8	3,2	3,1	3,9	2,6	3,4
Mes intérêts et mes préoccupations ont bien été reflétés dans les projets de gestion des risques.	2,4	2,5	2,4	3,3	2,4	2,4
J'ai reçu suffisamment d'information sur les projets de gestion des risques.	2,3	2,4	2,3	2,8	2,5	2,4
Je crois que l'analyse/les outils de gestion des risques sont utiles à mon travail.	2,0	2,0	2,1	2,5	1,9	2,3
J'ai reçu assez de formation pour comprendre les politiques et rapports de gestion des risques.	2,0	2,0	2,1	2,8	1,9	2,2

Nota :

Échelle : 1 – Tout à fait d'accord; 2 – D'accord; 3 – Neutre; 4 – En désaccord; 5 – Tout à fait en désaccord

Le tableau n° A.12 présente l'efficacité des différentes approches de communication. En général, la discussion en personne est la méthode de communication de la GRE la plus efficace, suivie des rapports réguliers. Contrairement à l'opinion des agents chargés de la gestion des risques internes, les experts-conseils externes considèrent les réunions régulières de projet comme une approche plus efficace de la communication que les discussions en groupe. Par rapport aux sociétés d'assurances IARD, les sociétés d'assurance-vie constatent que les entrevues en personne sont plus efficaces et que les réunions régulières de projet sont moins efficaces. Comparativement aux grandes sociétés, les petites sociétés constatent que toutes les méthodes de communication sont moins efficaces. Les sociétés de taille moyenne constatent que les discussions en groupe sont une méthode plus efficace par rapport aux petites et grandes entreprises. Les assemblées générales sont plus populaires auprès des grandes sociétés, mais elles sont considérées comme la méthode la moins efficace de communiquer la GRE.

Tableau n° A.12

Efficacité de la communication

	Tous	Agent risque interne	Exp.- conseil ext.	Ass.-vie	Ass. IARD	Taille : <1G\$	Taille : 1G\$ à 20G\$	Taille : >20G\$
Entrevues en personne	2,1	2,1	2,0	2,0	2,7	2,7	2,0	1,9
Rapports réguliers	2,8	2,9	2,7	2,8	2,8	3,2	2,9	2,7
Ateliers	3,1	3,1	3,0	3,2	3,1	3,2	3,5	2,6
Groupes de discussion	3,1	3,0	3,5	3,0	3,4	3,7	2,6	3,0
Réunions de projet	3,3	3,5	2,8	3,5	2,9	4,2	3,4	3,3
Assemblées publiques	4,4	4,5	4,2	4,4	4,2	5,0	5,0	3,4

Nota :

Échelle : 1 – Très efficace; 2 – Efficace; 3 – Assez efficace; 4 – Peu efficace; 5 – Pas efficace