

Document d'appui à la pratique

Propension à prendre des risques

Commission sur la gestion du risque d'entreprise

Novembre 2021

Document 221124

This document is available in English

© 2021 Institut canadien des actuaires

L'actuaire devrait connaître les documents d'appui à la pratique pertinents. Les documents d'appui à la pratique ne constituent pas des normes de pratique et sont donc de caractère non exécutoire. Toutefois, ils ont pour but d'aider les membres à déterminer s'ils ont abordé tous les sujets pertinents dans le cadre d'un domaine de pratique. Ceux-ci peuvent comprendre, notamment, des inventaires des compétences et des connaissances (ICC), une compilation d'autres documents pertinents (internes et externes) relatifs à la pratique, ainsi que des pratiques exemplaires reconnues, s'il y a lieu.

NOTE DE SERVICE

À : Membres exerçant dans le domaine de la gestion du risque d'entreprise

De : George Wang, président
Direction du développement de la pratique
Pierre Lepage, président
Commission sur la gestion du risque d'entreprise

Date : Le 12 novembre 2021

Objet : **Document d'appui à la pratique : Propension à prendre des risques**

La Commission sur la gestion du risque d'entreprise (CGRE) a élaboré le présent document d'appui à la pratique afin d'aider les actuaires, les spécialistes du risque, les gestionnaires du risque, les cadres supérieurs et les membres du conseil d'administration qui souhaitent mieux comprendre la propension à prendre des risques et à intégrer un cadre de propension à prendre des risques à leur programme de gestion du risque d'entreprise (GRE).

Le présent document traite des concepts, principes et objectifs clés d'un cadre efficace de propension à prendre des risques. Il aide à convertir ces principes et objectifs en énoncés significatifs de propension à prendre des risques qui peuvent être bien compris par l'ensemble des intervenants d'une organisation; il énonce des limites des risque pratiques et des processus d'harmonisation continue pour en assurer la pertinence à l'avenir.

Un cadre efficace de gestion de la propension à prendre des risques peut aider une organisation à trouver le juste équilibre entre la prise de risques incontrôlée et la prudence excessive, ce qui favorise la sensibilisation aux risques et la communication à l'échelle de l'organisation. Des exemples concrets sont inclus dans ce document.

Le document met l'accent sur la GRE du point de vue actuariel et vise à aider les praticiens à prendre en considération tous les divers sujets potentiels pertinents.

Conformément à la *Politique relative au processus officiel d'approbation des documents d'appui à la pratique* de l'Institut, le présent document a été préparé par la CGRE et a reçu l'approbation de la Direction du développement de la pratique aux fins de diffusion le 19 octobre 2021.

Les documents d'appui à la pratique ont pour but d'aider les membres à déterminer s'ils ont abordé tous les sujets pertinents dans le cadre d'un domaine de pratique. Ceux-ci peuvent comprendre, notamment, des inventaires des compétences et des connaissances (ICC), une compilation d'autres documents pertinents (internes et externes) relatifs à la pratique, ainsi que des pratiques exemplaires reconnues, s'il y a lieu. Ces documents peuvent s'avérer utiles, tout particulièrement pour les membres exerçant dans des domaines émergents ou de petite taille.

La CGRE tient à souligner la contribution des membres du groupe de travail qui ont participé à l'élaboration du présent document d'appui à la pratique : Karim Nanji (président), Meagan Orr, Sarah Cheng et Pierre Lepage.

Prière de transmettre toute question ou commentaire au sujet de ce document d'appui à la pratique à Karim Nanji à knanji@munichre.ca ou à Pierre Lepage à plepage@kpmg.ca.

GW, PL

Table des matières

1. Introduction	5
2. Description des principaux concepts	5
3. Principes et objectifs d'un cadre efficace de propension à prendre des risques	7
4. Énoncé de la propension à prendre des risques	8
4.1 Considérations relatives aux parties prenantes	9
4.2 Considérations relatives aux types de risque	9
4.3 Considérations relatives aux communications	10
4.4 Exemples d'énoncés de la propension à prendre des risques	10
5. Capacité d'absorption du risque et tolérance au risque	11
5.1 Capacité d'absorption du risque	11
5.2 Tolérance au risque	13
5.3 Limites de risque	14
5.4 Exemples de limites de risque	15
6. Mesure et communication du risque	16
6.1 Mesures du risque	16
6.2 Agrégation des risques et dépendance	18
6.3 Profil de risque par rapport aux limites de risque	18
6.4 Tableau de bord des limites de risque	19
7. Gouvernance du risque	20
7.1 Rôles et responsabilités	20
7.2 Rôle de l'actuaire	24
7.3 Harmonisation continue de la propension à prendre des risques	24
8. Lier la propension à prendre des risques aux activités	24
8.1 Communication de la propension à prendre des risques	24
8.2 Intégration de la propension à prendre des risques aux activités opérationnelles	25
8.3 Favoriser la croissance et le changement futurs de l'entreprise	26
8.4 Établir un lien entre la propension à prendre des risques et la culture du risque	26
8.5 Exemples de liens avec les activités opérationnelles	27

1. Introduction

La plupart des organisations ne peuvent fonctionner avec succès sans prendre de risques. La prise de risques mène à de nouvelles possibilités, elle accroît l'innovation et elle procure aux organisations un avantage concurrentiel.

Un cadre efficace de propension à prendre des risques aide les organisations à atteindre leur(s) objectif(s) opérationnel(s), à soutenir la prise de risques consciente et à éviter les pertes catastrophiques imprévues. Il s'agit d'un outil clé qui permet aux organisations de stimuler le rendement et de faciliter la prise de décisions fondées sur le risque au niveau le plus bas possible.

Le présent document vise à aider les actuaires, les spécialistes du risque, les gestionnaires du risque, les cadres supérieurs et les membres du conseil d'administration qui souhaitent mieux comprendre la propension à prendre des risques et à intégrer un cadre de propension à prendre des risques à leur programme de gestion du risque d'entreprise (GRE). Pour mieux comprendre les divers éléments de la GRE, les actuaires et les autres spécialistes peuvent consulter le document d'appui à la pratique intitulé [Aspects actuariels de la GRE](#).

La propension à prendre des risques est un élément clé d'un programme de GRE. Elle définit le niveau global et les types de risques qu'une organisation est prête à accepter pour atteindre ses objectifs opérationnels. Comme il est indiqué dans *Aspects actuariels de la GRE*, on discute souvent de la question de savoir si la stratégie opérationnelle de l'organisation dépend de sa propension à prendre des risques ou si l'organisation définit d'abord sa stratégie opérationnelle et établit ensuite sa propension à prendre des risques. De façon générale, ces deux modèles sont habituellement élaborés et perfectionnés simultanément, l'important étant qu'ils demeurent cohérents à l'interne.

Bien que le cadre de propension à prendre des risques soit crucial pour le succès d'une organisation, celle-ci peut éprouver de la difficulté à établir un lien entre son énoncé de propension à prendre des risques et ses stratégies opérationnelles. Le présent document aide à relever les principaux défis pratiques auxquels une organisation peut être confrontée lorsqu'elle conçoit et met en œuvre un cadre de propension à prendre des risques en insistant sur les avantages qu'elle peut en tirer.

Le présent document traite des concepts, principes et objectifs clés d'un cadre efficace de propension à prendre des risques. Il aide à convertir ces principes et objectifs en énoncés significatifs de propension à prendre des risques qui peuvent être bien compris par l'ensemble des intervenants d'une organisation; il énonce des limites des risque pratiques et des processus d'harmonisation continue pour en assurer la pertinence à l'avenir. Un cadre efficace de gestion de la propension à prendre des risques peut aider une organisation à trouver le juste équilibre entre la prise de risques incontrôlée et la prudence excessive, ce qui favorise la sensibilisation aux risques et la communication à l'échelle de l'organisation. Des exemples concrets sont inclus dans ce document.

2. Description des principaux concepts

Propension à prendre des risques : Niveau et type de risque qu'une organisation est disposée à accepter pour atteindre ses objectifs. Elle s'exprime dans une série d'énoncés qualitatifs et

quantitatifs qui décrivent la propension à prendre des risques par rapport aux bénéfices nets, au capital, aux liquidités et à d'autres mesures, le cas échéant.

Cadre de propension à prendre des risques : Approche globale de l'organisation en matière de gestion de la propension à prendre des risques. Il comprend les politiques, les processus, les contrôles et les systèmes par lesquels la propension à prendre des risques est établie, intégrée, communiquée et surveillée. Il énonce également les rôles et responsabilités des personnes qui supervisent sa mise en œuvre et sa surveillance.

Capacité d'absorption du risque : Niveau maximal de risque qu'une organisation peut accepter avant de transgresser les contraintes liées au risque. Ces contraintes sont déterminées par les besoins de capital réglementaire et de liquidité, le contexte opérationnel (p. ex., l'infrastructure technique, la capacité de gestion des risques, l'expertise) et les obligations envers les parties prenantes (p. ex., les déposants, les titulaires de police, les actionnaires, les investisseurs à revenu fixe et les organismes de réglementation). La propension à prendre des risques est limitée par la capacité d'absorption du risque.

Tolérance au risque : Niveau maximal de risque qu'une organisation est disposée et apte à accepter. Il s'agit de l'application pratique de la propension à prendre des risques, qui articule sur le plan opérationnel les énoncés de la propension à prendre des risques au moyen de mesures qualitatives ou quantitatives qui peuvent être surveillées et examinées.

Limites de risque : Mesures qualitatives et quantitatives qui répartissent la tolérance au risque d'une organisation entre les secteurs d'activité, les filiales, les catégories de risque, les concentrations de risque et d'autres niveaux, le cas échéant. Les limites de risque convertissent la tolérance au risque en limites au titre des mesures de surveillance du risque. Certaines limites de risque sont fermes; leur dépassement représente un niveau de risque inacceptable qui nécessite l'application de mesures correctives immédiates. Certaines sont souples et fournissent un signal de préalerte à mesure que le profil de risque approche des limites de risque. Le dépassement d'une limite souple incite la direction à déterminer si des mesures correctives sont nécessaires.

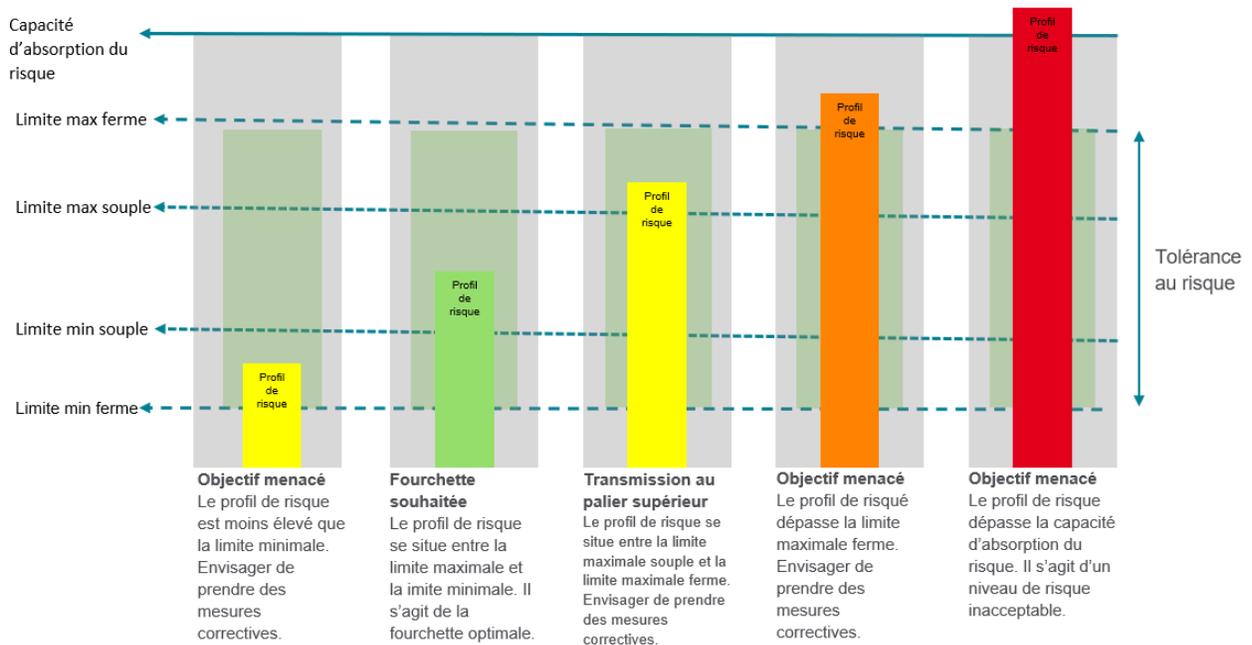
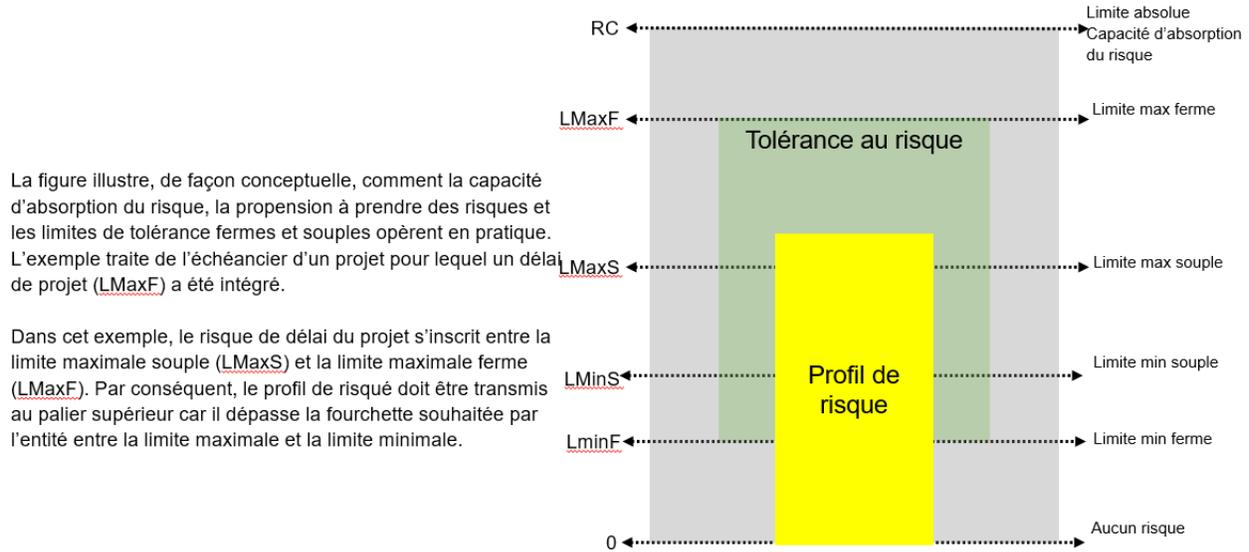
Profil de risque : Évaluation ponctuelle de l'exposition d'une organisation au risque, qui est agrégée dans chaque catégorie de risque et pour l'ensemble des catégories, et qui est mesurée par rapport à la tolérance au risque et aux limites de risque.

Culture du risque : Ensemble de valeurs et de comportements qui façonnent les processus de réflexion et les décisions de la direction et des employés d'une organisation en matière de risque.

Mesures du risque : Mesures définies et documentées pour quantifier l'exposition d'une organisation à un risque particulier. Un risque donné peut être surveillé à l'aide de plusieurs mesures de risque différentes, chacune ayant un but précis.

La figure qui suit illustre la relation entre les concepts susmentionnés.

Figure 1 : Relations entre les principaux concepts de risque



3. Principes et objectifs d'un cadre efficace de propension à prendre des risques

Les objectifs d'une organisation concernant l'établissement d'un cadre de propension à prendre des risques peuvent comprendre la protection de capitaux suffisants, le maintien de liquidités adéquates, la conformité aux exigences réglementaires¹ et/ou une meilleure sensibilisation aux

¹ Au Canada, la ligne directrice du Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF) intitulée *Gouvernance d'entreprise* exige que les institutions financières fédérales disposent d'un cadre de propension à prendre des risques.

risques dans les décisions d'affaires, entre autres. Selon le document de consultation du Financial Stability Board intitulé [Principles for an Effective Risk Appetite Framework](#), un cadre efficace de propension à prendre des risques doit :

- Établir un processus de communication du cadre de propension à prendre des risques au sein de l'institution financière et l'appliquer aux parties prenantes externes (le cas échéant).
- Assurer un leadership descendant de la part du conseil d'administration et une participation ascendante de la direction. Intégrer la propension à prendre des risques et faire en sorte qu'elle soit bien comprise dans l'ensemble de l'organisation.
- Intégrer la propension à prendre des risques à la culture du risque de l'organisation.
- Évaluer les possibilités de prendre des risques appropriés et se protéger contre la prise de risques excessifs.
- Permettre l'utilisation des énoncés de propension à prendre des risques comme outil pour favoriser la discussion sur le risque. Ces énoncés constituent le fondement sur lequel le conseil d'administration et les fonctions de GRE et d'audit interne peuvent débattre et remettre en question les recommandations et les décisions de la direction.
- S'adapter à l'évolution de l'organisation et des conditions du marché afin que les occasions nécessitant le relèvement de la limite de risque d'un secteur d'activité ou d'une filiale puissent être réalisées tout en respectant la propension à prendre des risques à l'échelle de l'organisation.
- Couvrir les activités, opérations et systèmes qui relèvent de l'univers de risque d'une organisation, mais qui échappent à son contrôle direct.

Un cadre de propension à prendre des risques fournit un langage commun et des mesures comparables pour comprendre les risques, ainsi que des limites clairement définies à respecter pour atteindre les objectifs opérationnels. Il facilite la prise de décisions, responsabilise le personnel et appuie la culture du risque de l'organisation.

Un cadre efficace de propension à prendre des risques n'est pas uniquement axé sur le risque, mais aussi sur l'atteinte des objectifs de l'organisation. Il est conforme à la vision, au plan d'affaires, à la stratégie, à la planification des immobilisations et à la philosophie de rémunération de l'organisation. Il s'agit d'un processus prospectif et proactif qui permet de cerner les préférences en matière de risque pour tous les risques importants tout en tenant compte des divers intérêts et objectifs des principales parties prenantes.

L'établissement et le maintien d'un cadre de propension à prendre des risques constituent un processus itératif qui exige un dialogue continu pour en favoriser l'adoption et la pleine intégration de la culture du risque au sein d'une organisation.

4. Énoncé de la propension à prendre des risques

Les énoncés de la propension à prendre des risques formulent et communiquent le niveau global de risque et les types de risques qu'une organisation est prête à accepter pour atteindre ses objectifs opérationnels. Cette section présente les considérations et les critères possibles à utiliser pour établir un énoncé de la propension à prendre des risques.

4.1 Considérations relatives aux parties prenantes

L'énoncé de la propension à prendre des risques est une déclaration concise qui peut être utilisée par de nombreuses parties prenantes pour établir un lien entre les objectifs opérationnels et la stratégie, et les niveaux de risque acceptables. Au moment de rédiger les énoncés de la propension à prendre des risques, il est important de tenir compte de l'auditoire et des risques les plus pertinents qui s'y rattachent. Sont parties prenantes :

- **Le conseil d'administration** : le conseil est ultimement responsable de l'approbation du cadre de propension à prendre des risques. Les énoncés de la propension à prendre des risques seraient conformes au cadre dans lequel l'organisation est autorisée à déployer sa stratégie.
- **La direction (y compris la haute direction)** : un énoncé bien défini de la propension à prendre des risques servira de fondement à la définition des risques acceptables à un niveau plus détaillé pour chaque volet des activités d'une organisation. Il s'agit également de la base sur laquelle le conseil d'administration déterminera si la direction fonctionne dans des limites acceptables.
- **Les investisseurs, les organismes de réglementation et les clients (p. ex. les déposants, les titulaires de police)** : l'énoncé de la propension à prendre des risques peut être un moyen efficace de communiquer aux investisseurs, aux organismes de réglementation et aux clients les risques les plus importants d'une organisation ainsi que sa tolérance au risque en termes généraux.

4.2 Considérations relatives aux types de risque

Les énoncés de la propension à prendre des risques sont des déclarations concises qui traitent des risques les plus importants auxquels une organisation est confrontée. La propension à prendre des risques consiste à comprendre l'incidence des risques suivants sur la capitalisation et la solvabilité d'une organisation, la variabilité des bénéfices nets, la protection de la valeur de la franchise et la réputation :

- risque d'assurance
- risque de marché
- risque de crédit
- risque de liquidité
- risques opérationnels
- risques stratégiques
- risque de conformité et de réglementation

De façon générale, les énoncés de la propension à prendre des risques tiennent compte de ces risques d'un point de vue prospectif (dans des conditions normales et en situation de crise). Les résultats des simulations de crise et des analyses de scénarios sont examinés pour comprendre les types d'événements qui pourraient faire en sorte que l'organisation dépasse sa propension à prendre des risques.

4.3 Considérations relatives aux communications

Des énoncés efficaces de la propension à prendre des risques sont faciles à communiquer et faciles à comprendre pour toutes les parties prenantes. Les organisations tiendront compte des facteurs suivants pour formuler un énoncé de la propension à prendre des risques :

- **Liens avec la stratégie de l'organisation** : Aide-t-elle à définir les limites de la stratégie d'affaires? Des décisions stratégiques continues peuvent-elles être prises dans le contexte fondé sur le risque établi?
- **Utilisation de mesures quantitatives** : Les énoncés établissent-ils des limites précises qui sont mesurables et qui peuvent être surveillées?
- **Utilisation de mesures qualitatives** : De nombreuses organisations considèrent les énoncés qualitatifs comme un complément aux mesures quantitatives. Les énoncés qualitatifs peuvent donner le ton à l'approche globale de prise de risques au sein de l'organisation et expliquer la motivation à accepter ou à éviter certains types de risques.
- **Compréhension facile** : L'énoncé de la propension à prendre des risques est-il formulé d'une manière facile à comprendre et à surveiller?

Autres considérations

Autres considérations pour un cadre efficace de propension à prendre des risques :

- L'énoncé de la propension à prendre des risques de haut niveau peut-il être utilisé pour attribuer le risque à chaque unité opérationnelle tout en conservant une vue d'ensemble de l'organisation qui correspond risque global assumé?
- Les mesures quantitatives peuvent-elles être facilement converties en limites de risque?

4.4 Exemples d'énoncés de la propension à prendre des risques

En 2015, le CRO Forum a mené un sondage sur les objectifs que les assureurs utilisent dans leurs énoncés de la propension à prendre des risques². Selon ce sondage, les sept objectifs qui suivent sont les plus populaires (présentés en ordre décroissant) :

1. préserver la suffisance du capital;
2. maintenir des liquidités suffisantes;
3. protéger adéquatement la clientèle
4. protéger contre la volatilité des bénéfices nets;
5. assurer l'harmonisation entre le risque et le rendement;
6. protéger la valeur de franchise de l'organisation;
7. atteindre ou maintenir une cote de crédit spécifique.

² CRO Forum. Risk Appetite: Survey Results (mars 2015)

Les exemples suivants d'énoncés de la propension à prendre des risques ont été fournis par le CRO Forum³ :

[traduction] « La philosophie et l'approche de la Société XYZ en matière de stratégie de gestion du risque d'entreprise découlent de notre mission, et de notre stratégie et de nos objectifs d'entreprise, qui sont également harmonisés avec les parties prenantes de la société (c.-à-d. les actionnaires, les titulaires de police, les créanciers, les organismes de réglementation, les agences de notation, etc.). Notre mission consiste à [énonce de la mission]. Notre stratégie d'entreprise consiste à mettre l'accent sur les domaines d'expertise et d'expérience approfondie en tirant profit de l'avantage concurrentiel de l'entreprise. La société a pour objectifs d'atteindre le rendement cible et de maximiser la valeur pour les actionnaires, de maintenir un niveau de solvabilité qui soutiendra la Société XYZ dans des contextes difficiles, de maintenir des liquidités suffisantes pour satisfaire aux obligations à l'échéance et de protéger tous les aspects de la valeur de franchise de la société, y compris sa marque et sa réputation.

La société assume et gère des risques pour atteindre ses objectifs, et l'énoncé suivant décrit de façon générale les types et les quantités de risque que la société est prête à assumer pour atteindre ces objectifs.

En ce qui concerne les types de risques que nous assumons pour obtenir un rendement, la Société XYZ accepte et gère les risques stratégiques, de crédit et d'assurance conformément à sa stratégie d'entreprise, à sa politique d'investissement et à ses plans d'affaires annuels. Elle cherche à réduire au minimum son exposition potentielle aux risques de marché, de capital et de liquidité, et aux risques opérationnels. »⁴

5. Capacité d'absorption du risque et tolérance au risque

5.1 Capacité d'absorption du risque

La capacité d'absorption du risque représente le niveau maximal de risque qu'une organisation peut supporter avant de manquer à des obligations déterminées par des facteurs comme le capital réglementaire, les besoins de liquidité et les obligations envers les clients, les actionnaires et les autres parties prenantes.

Si nous envisageons la propension à prendre des risques sous l'angle de la volonté de l'organisation d'accepter le risque (dans le contexte d'atteinte des objectifs opérationnels), la capacité d'absorber des risques peut être considérée comme le plafond absolu imposé à l'organisation par des forces extérieures. Les contraintes externes peuvent comprendre :

- **Exigences en matière de capital** : Étant donné que le capital représente la ressource disponible la plus facilement accessible pour éponger les pertes imprévues, la capacité d'absorption du risque est souvent associée de près au capital que l'organisation détient déjà ou auquel elle peut raisonnablement avoir accès. Le niveau de capital requis peut être déterminé en fonction des exigences réglementaires, par exemple : le Test du capital minimal (TCM) pour les sociétés d'assurances générales et le Test de suffisance

³ CRO Forum. Establishing and Embedding Risk Appetite: Practitioners' View (décembre 2013)

⁴ CRO Forum. Establishing and Embedding Risk Appetite: Practitioners' View (décembre 2013)

du capital des sociétés d'assurance-vie (TSAV) pour les sociétés d'assurance-vie, une perspective économique (fondée sur les résultats d'un modèle de capital économique) ou autres exercices de simulation de crise comme l'ESF, le dispositif ORSA ou l'analyse de la ligne directrice E-18⁵. Les contraintes de capital exercées sur la capacité d'absorption du risque peuvent être déterminées à l'aide d'une ou de plusieurs des approches suivantes :

- Une approche de modélisation quantitative permet de déterminer les besoins en capital au moyen d'une modélisation déterministe ou stochastique des activités, en établissant la position de capital économique minimale requise pour l'organisation;
 - Une approche fondée sur les notations permet de déterminer les besoins en capital à l'aide d'une formule de capital d'une agence de notation (ou d'un multiple de celle-ci), en établissant une position minimale de capital requise pour maintenir une cote souhaitée;
 - Une approche de solvabilité réglementaire permet d'établir le niveau cible de capital d'exploitation en fonction du seuil réglementaire majoré d'une marge.
- **Exigences en matière de liquidités** : La capacité d'absorption du risque peut être fonction non seulement du montant de capital disponible, mais aussi du type de capital, de la façon dont les actifs sont généralement investis et de la facilité avec laquelle ils peuvent être convertis en espèces pour financer des engagements imprévus.
 - **Bénéfices nets** : Pour de nombreuses sociétés publiques, la volatilité des bénéfices nets est un déterminant clé de la capacité de prendre des risques. Pendant le cycle économique, diverses parties prenantes passeront de l'état des résultats au bilan pour évaluer la capacité d'absorption du risque et le profil de risque de l'organisation, faisant ainsi des bénéfices nets un complément structurel important de la mesure de la capacité d'absorption du risque fondée sur le capital.
 - **Cote de crédit et de capacité de régler les sinistres des tiers** : La capacité de refinancer le capital existant et d'accéder à de nouveaux capitaux, et les coûts associés à ces activités de financement sont des facteurs clés pour déterminer la capacité de prendre des risques qui sont tous touchés par les cotes des tiers. La détérioration de ces cotes peut aussi constituer un risque stratégique important pour plusieurs institutions financières, puisque les clients actuels et potentiels pourraient classer leurs éventuels fournisseurs au moyen de cotes minimales acceptées par les tiers.
 - **Renommée de la marque** : La renommée de la marque d'une organisation peut aussi être un facteur clé dans la détermination de la capacité de prendre des risques, en particulier quand des questions ou des possibilités d'affaires peuvent comporter un risque élevé d'atteinte à la réputation.
 - **Capacités opérationnelles** : Les ressources et les capacités en gestion représentent souvent les facteurs habilitants, ou les contraintes, les plus importants dans la

⁵ ESF = examen de la santé financière, dispositif ORSA = évaluation interne des risques et de la solvabilité, E-18 = ligne directrice du BSIF sur la simulation de crise

détermination de la capacité d'absorption des risques. Ces ressources et capacités regroupent toute la gamme d'expertise en gestion des risques, les processus opérationnels, l'infrastructure opérationnelle et technologique, et les cadres de gouvernance et de contrôle appliqués pour sans cesse recenser, évaluer, gérer, surveiller, déclarer et communiquer le risque inhérent à la poursuite quotidienne des objectifs opérationnels.

5.2 Tolérance au risque

La tolérance au risque définit les limites de risque maximales qu'une organisation est prête à accepter.

Un niveau de tolérance établit les limites quantitatives et/ou qualitatives globales d'une catégorie importante de risque. Il est souvent exprimé sous forme de paramètres et de cibles clés, et il est établi après avoir tenu compte de la variabilité et de la prise de risques acceptables pour une organisation, dans la poursuite de ses objectifs opérationnels et stratégiques. Il s'agit souvent d'une ligne qu'une organisation ne franchira pas sans l'approbation préalable de son conseil d'administration.

Selon le CRO Forum⁶, la tolérance au risque représente les mesures quantitatives et les affirmations qualitatives du risque maximal permis par la propension à prendre des risques.

Les mesures quantitatives de la tolérance au risque comprendraient des éléments importants de l'énoncé de la propension à prendre des risques, notamment la suffisance du capital, les bénéfices nets, la liquidité et la valeur de franchise. Les mesures quantitatives sont utiles pour les exercices de simulation de crise. Des mesures plus raffinées pour des risques particuliers peuvent être définies sous forme de montants de pertes, de taux d'erreur ou d'autres types d'unités. Par exemple, établir une tolérance de non-appariement de duration de +/- 0,5 an pour le risque de taux d'intérêt.

De façon générale, les critères de tolérance au risque qui suivent sont souhaités :

1. Attentes claires en matière d'atténuation, d'acceptation ou de prise de types de risques particuliers.
2. Seuils (limites) précis de prise de risques acceptable et lien clair avec les énoncés de la propension à prendre des risques.
3. Conséquences (ou actions) claires pour dépasser les niveaux de tolérance.
4. Seuils prospectifs.
5. Possibilité pour la direction de prendre des mesures pour ramener le profil de risque à l'intérieur des seuils.
6. Capacité d'application uniforme à l'ensemble des unités opérationnelles pour bien comprendre les niveaux de risque globaux.

⁶ CRO Forum. *Establishing and Embedding Risk Appetite: Practitioners' View* (décembre 2013)

Les exemples de tolérance au risque qui suivent sous-tendent la propension d'une organisation à prendre des risques et sont fondés sur des exemples fournis par CRO Forum⁷ et ajustés au besoin au contexte des organisations canadiennes.

1. Atteinte du rendement cible (gains) : Notre entreprise doit être surveillée et gérée de manière que nous soyons assurés à 95 % que nos bénéfices nets ne seront pas inférieurs de plus de 50 % aux prévisions et à 99 %, que nos bénéfices nets ne seront pas inférieurs de plus de 75 % aux prévisions.

2. Maintien du capital

a. **Capital réglementaire :** Nous cherchons à maintenir un niveau de capital entre 180 % et 230 % selon le TCM. Notre niveau minimum de capital interne est de 180 % selon le TCM, ce qui représente une marge de 30 % par rapport à la cible de surveillance du BSIF (150 %). Si le niveau de capital réel consolidé est inférieur au minimum interne, des plans de mesures correctives immédiates seront mis en œuvre.

b. **Capital économique :** Nous cherchons à maintenir le capital disponible au-delà de 130 % du capital économique. En outre, nous gérons les expositions à un risque afin que la valeur à risque (VaR) de chaque exposition soit inférieure à 500 M\$, à un niveau de confiance de 99,5 %.

3. Maintien des liquidités : Nous cherchons à minimiser l'exposition au risque de liquidité en gérant activement notre position de liquidité et notre exposition aux sûretés pour nous assurer d'avoir suffisamment de ressources pour financer nos obligations. Au niveau de l'organisation, nous conservons des liquidités et des titres de la société de portefeuille qui correspondent au double des frais fixes annuels et à la moitié des avoirs en équivalents de trésorerie ou en papier commercial.

4. Protection de la valeur de franchise : Les risques opérationnels qui pourraient mener à des problèmes juridiques, réglementaires ou d'atteinte à la réputation importants devraient être réduits au minimum. Nous cherchons à maintenir une conformité qui respecte toutes les lois en vigueur, à ne tolérer aucune activité criminelle ou frauduleuse et à maintenir des contrôles stricts de sécurité des données et de confidentialité pour protéger les renseignements des clients.

5.3 Limites de risque

Les limites de risque sont de nature opérationnelle et elles servent à convertir la tolérance au risque en contraintes pratiques sur les activités opérationnelles. Le respect des limites de risque permet d'éviter de dépasser la tolérance globale au risque au sein de l'organisation. D'une certaine façon, les limites peuvent être perçues comme des contraintes sur les intrants des entreprises.

Les limites de risque sont analogues à la tolérance au risque, mais plutôt qu'une limite de la volatilité organisationnelle, il s'agit de limites plus granulaires établies dans l'organisation qui gère le risque au quotidien. Les limites de risque représentent la « clôture intérieure » ajoutée à

⁷ CRO Forum. *Establishing and Embedding Risk Appetite: Practitioners' View* (décembre 2013)

titre de protection additionnelle à l'intérieur de la « clôture extérieure » de la tolérance au risque établie dans l'énoncé de la propension à prendre des risques. Il s'agit de la « zone d'interdiction », c'est-à-dire la façon dont un conseil d'administration peut passer de « nous ne voulons pas que cela se produise » (propension à prendre des risques) à « vous ne pouvez pas le faire ».

Les limites de risque seraient relativement faciles à mesurer et à surveiller. Elles ont un double objectif : permettre d'assumer suffisamment de risques tout en limitant la prise de risques excessifs. Certaines limites de risque sont « fermes »; dans leur cas, des mesures doivent être prises immédiatement pour remédier à un manquement. Les autres limites de risque sont « souples »; leur surveillance vise à favoriser la discussion, à accroître la sensibilisation et à influencer la prise de décisions – des mesures correctives immédiates peuvent ne pas être nécessaires. Certains risques peuvent comporter des limites fermes et souples.

Appliquées efficacement, les limites de risque deviennent l'outil avec lequel la direction articule la propension du conseil d'administration à prendre des risques en réduisant les activités qui contreviendraient à la propension globale.

Limites de risque efficaces :

- Limiter la prise de risques en fonction de la propension à prendre des risques en établissant un lien clair avec la tolérance au risque et l'énoncé de la propension à prendre des risques.
- Pertinentes par rapport aux activités organisationnelles auxquelles la limite est appliquée.
- Spécifiques, vérifiables et déclarables.
- Pas trop compliquées, ambiguës ou subjectives.
- Peuvent faire référence aux pratiques du marché et aux points de référence, mais ne sont pas fondées strictement sur les pairs ou les limites réglementaires.
- Peuvent inclure des concentrations de risque importantes, au besoin.
- Sont surveillées régulièrement (des tableaux de bord peuvent être utiles).
- Peuvent être testées pour s'assurer qu'elles permettent de contrôler efficacement la tolérance au risque.

5.4 Exemples de limites de risque

Les limites de risque transforment les énoncés de propension à prendre des risques en une mesure que la direction peut utiliser chaque jour.

Exemples de limites **qualitatives** :

- Nous souscrirons/ne souscrirons pas les types de polices suivants ou assumerons/n'assumerons pas de risques provenant des territoires suivants.
- Aucun réassureur n'est sous la cote A-.

Exemples de limites **quantitatives** :

- La limite à vie ne dépasse pas la rétention de 10 M\$ de l'organisation.
- Nous conserverons suffisamment d'actifs pour couvrir les obligations de paiement à l'intervalle de confiance de 99 % sur un an.
- Le non-appariement de l'actif et du passif en devises est toléré à hauteur de 10 M\$ par devise.
- Les actifs de qualité inférieure ne doivent pas dépasser 3 % du portefeuille total.
- Pas plus de 25 % de nos polices sont cédées à une seule contrepartie.

6. Mesure et communication du risque

6.1 Mesures du risque

Pour établir un énoncé de la propension à prendre des risques, il convient de préciser les paramètres à utiliser pour mesurer le risque. Les risques importants pour l'organisation doivent être quantifiés dans la mesure du possible. L'importance de chaque mesure du risque peut varier selon le groupe de parties prenantes, car il faudra tenir compte des divers intérêts des intervenants.

Voici deux types courants de mesure du risque : la VaR et l'espérance conditionnelle unilatérale (ECU), également désignée valeur à risque conditionnelle (TVar). Ces deux valeurs mesurent le risque associé à un horizon temporel précis pour la distribution des pertes à un niveau de confiance (ou de probabilité) défini. Par définition, la VaR représente la perte maximale à un niveau de confiance précis sur une certaine période. Par exemple, si la VaR à 99 % à un an d'une institution financière est de 50 millions de dollars, il existe seulement 1 % de chances que les pertes dépassent 50 millions de dollars sur une période d'un an. L'ECU ou TVar est la perte attendue au cours d'une période donnée, à condition que la perte dépasse un certain centile. En poursuivant l'exemple, l'ECU (ou TVar) du 99^e centile correspond à la perte moyenne sur une période d'un an, en supposant qu'elle est supérieure à 50 millions de dollars.

Le tableau qui suit résume comment la mesure du risque peut être utilisée pour définir la propension à prendre des risques par rapport aux bénéfices nets, au capital et à la liquidité.

Propension à prendre des risques par rapport aux éléments suivants :	Mesure du risque (exemples)
Capital	Niveau de capitalisation selon le ratio de solvabilité cible et/ou la cote cible (p. ex. 150 % de l'actif requis pour couvrir les obligations futures à un niveau de confiance de 99,5 %)
Bénéfices nets	Bénéfices nets à risque ⁸ , espérance conditionnelle unilatérale (p. ex. la probabilité d'une perte de bénéfices nets de 10 % dans une année est inférieure à 5 %)
Liquidité	Liquidité à risque ⁹ , espérance conditionnelle unilatérale, ratio de levier, profil de financement (p. ex. des actifs liquides suffisants pour couvrir les obligations à un intervalle de confiance de 99 % sur une période de cinq ans).

Le montant global des risques qu'une organisation est prête à assumer (tolérance au risque) doit être attribué à des risques particuliers au moyen des limites de risque. La complexité des méthodes/modèles utilisés dans le contexte des limites de risque varient en fonction de facteurs comme l'importance relative du risque et le type de risque modélisé.

Pour certains types de risque, comme le risque de crédit ou le risque de catastrophe, des modèles mathématiques fondés sur une approche de « fréquence » et de « gravité » sont couramment utilisés dans l'industrie. La composante « fréquence » détermine la probabilité qu'un événement survienne au cours d'une année donnée, tandis que la composante « gravité » détermine le coût de l'événement s'il survient. La composante fréquence et la composante gravité peuvent être étalonnées en fonction des données historiques ou du jugement d'experts. La VaR et l'ECU peuvent être obtenues à l'aide de modèles mathématiques. Il est important que les parties prenantes de ces mesures de risque comprennent le risque de modélisation inhérent à ces modèles mathématiques.

Dans le cas des risques difficiles à quantifier, notamment le risque opérationnel, des évaluations qualitatives sont souvent effectuées en s'appuyant sur l'opinion d'experts en la matière.

Le tableau qui suit résume les principaux facteurs à prendre en compte dans l'élaboration des mesures selon chaque type de risque. Il s'agit d'exemples modifiés par rapport au sondage du CRO Forum, mais la liste n'est pas exhaustive.

⁸ Les bénéfices nets à risque représentent la perte de bénéfices nets à un niveau de confiance spécifié.

⁹ La liquidité à risque correspond au risque que des fonds liquides ne soient pas disponibles à un niveau de confiance spécifié.

Type de risque	Considérations importantes
Risque de marché	Rendement capitalisé par rapport au rendement du portefeuille/régime, marge d'intérêt sur la tarification, marge de réserve actuelle et projetée, non-appariement de la durée, sensibilité de l'excédent de la VM et comptabilisation à des facteurs de risque comme les taux d'intérêt, les taux de change, les actions et les indices de produits de base
Risque de crédit	Cote des contreparties, concentration, cote de crédit
Risque d'assurance	Souscription, réserves, catastrophe, concentrations, tendance, comportement des titulaires de police
Risque opérationnel	Résultats de l'évaluation du contrôle des risques, événements de perte opérationnelle
Risque stratégique	Volatilité des bénéfices nets, volatilité du cours des actions de la société
Risque de modélisation	Analyse des causes fondamentales des erreurs, contrôle ex post, processus de vérification des modèles, fréquence de validation des modèles
Risques émergents	Évaluations des répercussions du risque identifié exécutées par des experts

6.2 Agrégation des risques et dépendance

Une fois les risques individuels mesurés, ils sont regroupés en fonction de la structure de dépendance par type de risque afin que la direction puisse donner un aperçu du profil de risque global de l'organisation. Une approche commune consiste à utiliser des matrices de corrélation, selon lesquelles la valeur de chaque risque est calculée séparément et agrégée en supposant une corrélation linéaire. Une autre méthode possible dans un cadre de propension à prendre des risques est une approche de copule, qui détermine les distributions conjointes en fonction des distributions marginales et d'une fonction de copule. Le jugement d'experts est le plus souvent utilisé pour déterminer les facteurs de dépendance entre les types de risque.

6.3 Profil de risque par rapport aux limites de risque

Le profil de risque est une évaluation ponctuelle de l'exposition au risque d'une organisation, regroupée dans chaque catégorie de risque et pour l'ensemble des catégories, et mesurée par rapport à la tolérance au risque et aux limites de risque. En surveillant et en communiquant le profil de risque d'une organisation par rapport à sa tolérance au risque telle qu'établie dans le cadre de propension à prendre des risques, la direction s'assurera que l'information est complète et que les rapports couvrent tous les risques à un niveau de détail approprié. La direction doit également veiller à ce que les rapports sur les risques soient exacts, auditables et conformes aux autres renseignements de gestion diffusés au sein de l'organisation. Il est important que les rapports sur les risques soient prospectifs plutôt que de reposer uniquement sur les données actuelles et passées. En fournissant de l'information prospective, la direction tient compte des projections dans des conditions normales et en situation de crise, et dans un horizon ou des horizons temporel(s) approprié(s).

6.4 Tableau de bord des limites de risque

Une évaluation quantitative plus détaillée pourrait prendre la forme d'un tableau de bord des limites de risque. Des limites de risque sont établies pour chaque facteur de risque principal, par exemple le risque de mortalité, de persistance, de composition des polices ou d'assurance IARD. Comme le montre la figure 2 ci-dessous, l'utilisation de couleurs et de flèches sert d'indicateurs pour chaque limite de risque (acceptable, surveillance, dépassement) et exprime les tendances (amélioration, aucun changement, détérioration) selon l'expérience récente et les attentes relatives à l'avenir.

Figure 2 : Exemple de tableau de bord des limites de risque :

Mesures du risque		Limite	Évaluation	Perspectives
Risque d'assurance-vie	Mortalité R/P (réel/projeté)	Pas plus de 110 %	99 % (acceptable)	→ Aucun changement
	Persistance R/P (réel/projeté)	Pas moins de 90 %	91 % (surveillance)	↑ Amélioration
	Composition des polices (% d'hommes)	Pas plus de 60 %	65 % (dépassement)	↓ Détérioration
Risque d'assurance IARD	Souscription (prime réelle/technique)	Pas moins de 90 %	93 % (acceptable)	→ Aucun changement
	Catastrophe (part de marché dans les secteurs à risque élevé)	Pas plus de 10 %	12 % (dépassement)	↑ Amélioration
Risque de marché	Risque de taux d'intérêt (non-appariement de la durée en dollars, en % de l'actif)	Pas plus de 10 %	8 % (acceptable)	↑ Amélioration
	Risque de crédit (obligations de qualité inférieure en % du total)	Pas plus de 5 %	3 % (acceptable)	→ Aucun changement
Risque opérationnel	Roulement volontaire du personnel	Pas plus de 8 %	8 % (surveillance)	↓ Détérioration
	Rapports d'audit présentant des problèmes qui nécessitent une amélioration importante	Pas plus de 35 %	15 % (acceptable)	→ Aucun changement

La direction peut définir plusieurs limites, dont une sert de déclencheur d'alerte précoce (également désignées limites « souples »), ce qui favorise le dialogue sur la marche à suivre en prévision du non-respect des limites « fermes ». Un tel outil d'évaluation favorise la propriété et la responsabilisation au sein d'une organisation. Lorsque les limites de risque (aussi appelées limites « fermes ») ne sont pas respectées, la direction peut décider de prendre des mesures immédiates pour appliquer de nouveau les limites de risque énoncées ou ne pas prendre de mesures pendant une certaine période pourvu qu'une période de redressement soit définie, pendant laquelle l'exposition au risque de l'organisation reviendra dans les limites de risque énoncées.

La fréquence de la mesure des risques et des communications dépend du risque en question. Certains risques peuvent nécessiter une surveillance mensuelle ou trimestrielle; pour d'autres, la surveillance requise peut être aussi près que possible du temps réel.

La direction ou le conseil d'administration peut demander qu'une évaluation plus qualitative du profil de risque soit effectuée pour un secteur d'activité particulier; cet examen peut tenir compte de l'exposition au risque, du niveau de préoccupation de la direction (élevé, moyen, faible) et de l'évolution récente (amélioration, changement minime, détérioration).

7. Gouvernance du risque

La gouvernance du risque d'une organisation est essentielle pour clarifier les axes de responsabilisation et pour décrire comment on s'attend à ce que le personnel adhère au cadre de propension à prendre des risques de l'organisation pour assurer son succès. L'adoption d'un cadre efficace de propension à prendre des risques nécessite l'adhésion complète du conseil d'administration et de la haute direction. Dans le cadre d'une solide structure de gouvernance, la prise en compte des risques représente une priorité clé du conseil d'administration et de la haute direction. Dans le cas des sociétés actives comme succursales au Canada, cette fonction du conseil d'administration est exercée par l'agent principal et la haute direction.

La haute direction s'en remet à l'équipe de gestion centrale, à l'exclusion du conseil d'administration. Cela comprend habituellement le chef de la direction, le chef des finances, le chef de la gestion des risques, le chef de l'exploitation, le chef de la conformité et le secrétaire général, ainsi que d'autres membres.

Le cadre de propension à prendre des risques appuie la gouvernance du risque en fournissant au conseil d'administration et à la haute direction l'information et les outils nécessaires pour comprendre et communiquer les risques que prend l'organisation, les risques qu'elle devrait prendre et les risques qu'elle devrait éviter, conformément à la propension de l'organisation à prendre des risques et à sa stratégie opérationnelle.

7.1 Rôles et responsabilités

La propension à prendre des risques est appliquée de façon uniforme et continue dans toutes les unités opérationnelles et elle s'adresse à des parties prenantes clés de tous les niveaux de l'organisation. Il est essentiel que les rôles et les responsabilités soient établis pour surveiller le respect du cadre de propension à prendre des risques.

On s'attend à ce que les personnes qui occupent des postes de gouvernance comprennent explicitement la propension à prendre des risques lorsqu'elles définissent et poursuivent les

objectifs et qu'elles planifient et affectent les ressources. Le conseil doit tenir compte de la propension à prendre des risques lorsqu'il approuve les budgets, les plans stratégiques, et les nouveaux produits, services et marchés.

Les sections qui suivent décrivent les principaux rôles et fonctions liés au cadre de propension à prendre des risques. Veuillez noter que les fonctions énoncées ci-dessous peuvent varier selon l'organisation et ne constituent pas une liste exhaustive. Elles sont fournies à titre d'exemples. Pour faciliter la présentation, les ÉPPR désignent les énoncés de propension à prendre des risques et le CPPR, le cadre de propension à prendre des risques.

Le conseil d'administration
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assumer la responsabilité ultime de veiller à ce qu'un programme efficace de GRE soit en place, y compris un CPPR robuste. ▪ Approuver le CPPR élaboré en collaboration avec le chef de la direction, le chef de la gestion des risques et le chef des finances et s'assurer qu'il est conforme à la stratégie, aux plans d'affaires et d'immobilisations, à la capacité d'absorption des risques et aux régimes de rémunération de l'organisation. ▪ Examiner régulièrement le profil de risque réel par rapport aux limites de risque et tenir le chef de la direction et l'équipe de la haute direction responsables de l'identification, de la gestion et du signalement rapide, en temps opportun, des manquements au CPPR. Le conseil discute et surveille également les mesures prises en cas de non-respect des limites de risque. ▪ Obtenir une évaluation indépendante de la conception et de l'efficacité du CPPR. ▪ Veiller à ce que des ressources suffisantes soient affectées à la gestion des risques et à l'audit interne et à ce qu'un soutien adéquat soit offert dans l'ensemble de l'organisation pour permettre la détermination, la mesure, l'évaluation et la déclaration des risques en temps opportun. ▪ Le conseil peut également mettre sur pied plusieurs sous-comités, notamment : Comité des risques, Comité d'audit du conseil d'administration, Comité de gestion des ressources et de la rémunération, Comité de gouvernance d'entreprise et autres.
Comité de la direction chargé de la gestion des risques
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprend habituellement le chef de la direction, le chef de la gestion des risques, le chef des finances et d'autres cadres supérieurs et peut-être des représentants de la GRE ou d'autres services. ▪ Discuter des changements importants au chapitre de la propension à prendre des risques avec les organismes de réglementation. ▪ Superviser la gestion des politiques et procédures de gestion des risques de l'organisation, surveiller les risques clés et les expositions importantes aux risques ainsi que les programmes de gestion et d'atténuation des risques.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Appuyer les priorités de gestion du risque stratégique à l'échelle de l'organisation, et examiner et évaluer l'incidence des stratégies, des possibilités et des initiatives opérationnelles sur la position globale en matière de risque.
<p>Chef de la direction</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Donner le ton en haut lieu, ce qui influence la culture du risque de l'organisation. Le ton même peut être positif (« faire ceci ») ou négatif (« ne pas faire cela ») pour veiller à ce que les risques sont gérés dans des limites acceptables. ▪ En collaboration avec le chef de la gestion des risques et le chef des finances, établir la propension de l'organisation à prendre des risques et s'assurer qu'elle est conforme à la stratégie, aux plans d'activités et d'immobilisations, à la capacité de risque et aux régimes de rémunération de l'organisation. Le trio veillera également à ce que la propension à prendre des risques soit correctement convertie en limites de risque pour les secteurs d'activité. ▪ Veiller à ce que les secteurs d'activité disposent des processus nécessaires pour déterminer, surveiller et mesurer les risques et les limites de risque, et en rendre compte. ▪ Faire en sorte que la SPPR de l'organisation soit mise en œuvre par la haute direction. ▪ Diriger les communications avec les parties prenantes internes et externes afin d'intégrer la prise de risques appropriée à la culture du risque. ▪ Affecter suffisamment de ressources à la GRE et à l'audit interne (et à la TI) pour garantir une supervision efficace. ▪ Assurer une gestion et une atténuation efficaces des expositions aux risques importants en temps opportun. ▪ Établir une politique pour aviser le conseil d'administration et l'organisme de réglementation des manquements graves et des risques importants imprévus.
<p>Chef des finances</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ En collaboration avec le chef de la direction et le chef de la gestion des risques, élaborer le CPPR, intégrer la propension à prendre des risques aux processus de rémunération et de prise de décisions, établir et surveiller le respect des limites de risque et en rendre compte, et agir en temps opportun pour assurer une gestion et une atténuation efficaces des expositions importantes. ▪ Signaler les instances importantes de non-respect au conseil d'administration et au chef de la direction.
<p>Chef de la gestion des risques et de la gestion du risque d'entreprise (GRE)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ En collaboration avec le chef de la direction et le chef des finances, élaborer un ÉPPR et fixer des limites de risque appropriées pour les secteurs d'activité.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faire approuver la propension à prendre des risques par le conseil d'administration et renseigner régulièrement le conseil sur le profil de risque par rapport à la propension à prendre des risques. ▪ Surveiller activement le profil de risque, la propension à prendre des risques, la stratégie, les plans d'affaires et d'immobilisations, la capacité d'absorption des risques et les programmes de rémunération de l'organisation. ▪ Harmoniser la propension à prendre des risques avec la culture de risque. ▪ Élaborer des outils pour mesurer et surveiller les expositions au risque global par rapport à la tolérance au risque. ▪ Surveiller le profil de risque global de l'organisation par rapport à sa propension à prendre des risques. ▪ Assurer une gestion et une atténuation efficaces des expositions importantes en temps opportun. ▪ Signaler les atteintes importantes au conseil d'administration et au chef de la direction.
<p>Dirigeants des secteurs d'activité</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gérer le risque dans leurs secteurs d'activité. ▪ Assurer l'harmonie entre la propension à prendre des risques et les processus de planification, de rémunération et de prise de décisions. ▪ Intégrer les énoncés de propension à prendre des risques et les limites de risque à leurs activités opérationnelles. ▪ Intégrer la prise de risque prudente à la culture du risque de l'organisation et à la gestion quotidienne des risques. ▪ Établir et surveiller le respect des limites de risque. ▪ Collaborer avec le chef de la gestion des risques et l'équipe de la GRE. ▪ Mettre en œuvre des contrôles et des processus pour déterminer et surveiller les limites de risque, et en rendre compte. ▪ Agir sans tarder pour assurer une gestion et une atténuation efficaces des expositions importantes. ▪ Signaler les atteintes graves au chef de la gestion des risques et à la haute direction.
<p>Équipe de l'audit interne</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Évaluer de façon indépendante la conception et l'efficacité du CPPR et sa conformité aux attentes réglementaires, et signaler toute lacune importante au conseil d'administration et à la haute direction. ▪ Vérifier si les atteintes sont repérées et signalées en temps opportun. ▪ Évaluer l'efficacité de la mise en œuvre du CPPR, y compris le lien avec la culture du risque, la planification stratégique et opérationnelle, la rémunération et la prise de décisions. ▪ Évaluer la conception et l'efficacité des techniques de mesure du risque.

7.2 Rôle de l'actuaire

Les actuaires reçoivent une formation approfondie et acquièrent une expérience spécialisée en gestion de l'incertitude et en prise de décisions comportant des enjeux de risque et de gains dans de nombreux secteurs de leur organisation. Par conséquent, ils participent habituellement à l'élaboration et à l'établissement des cadres de propension à prendre des risques et des énoncés de propension à prendre des risques.

Les actuaires sont bien placés pour remplir l'une ou l'autre des fonctions du tableau ci-dessus.

7.3 Harmonisation continue de la propension à prendre des risques

À mesure que la situation et les possibilités de l'organisation évoluent dans le contexte opérationnel (y compris les changements en matière de concurrence et de réglementation), le conseil d'administration et la direction de l'organisation réévalueraient sa propension à prendre des risques et envisageraient les changements nécessaires. Un examen de la propension de l'organisation à prendre des risques serait effectué au moins une fois par année. Cet examen peut comprendre les changements proposés aux énoncés sur la propension à prendre des risques, au cadre de propension à prendre des risques et aux niveaux de tolérance au risque, l'harmonisation avec les plans d'affaires et les politiques de gestion des risques, ainsi que l'approbation de la direction et du conseil d'administration. Les organisations se poseraient la question suivante : Y a-t-il eu des changements importants dans le contexte de la concurrence, du risque et de l'économie qui pourraient justifier un changement de la propension à prendre des risques ou de la stratégie?

Les mesures prises par les conseils d'administration pour améliorer la gouvernance des risques comprennent :

1. révision de la charte des comités pour y inclure les préoccupations liées au risque;
2. examen de leurs pratiques par rapport à celles de sociétés comparables;
3. obtention de conseils d'associations d'administrateurs et de sources similaires;
4. attention accrue à la gestion du risque, à sa valeur et à ses lacunes;
5. examen des lignes directrices éthiques et des codes de conduite;
6. demande de points de vue indépendants. Un examen indépendant du programme de gouvernance des risques d'une organisation peut faire ressortir les lacunes et prioriser les points à améliorer.

8. Lier la propension à prendre des risques aux activités

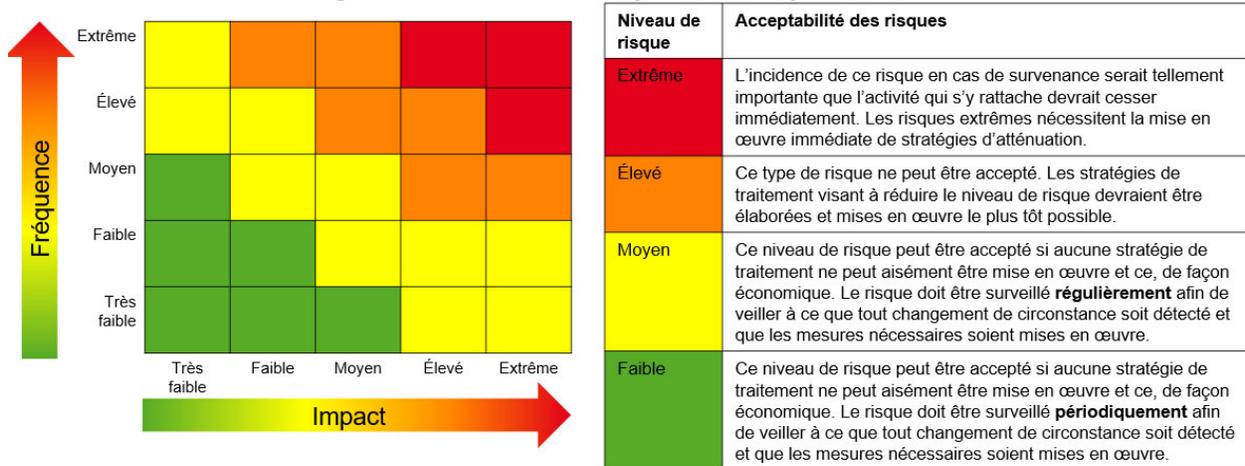
8.1 Communication de la propension à prendre des risques

Une stratégie de communication descendante efficace et une formation sur la propension à prendre des risques sont essentielles à tous les niveaux d'une organisation. La propension à prendre des risques serait communiquée à toutes les parties prenantes clés d'une organisation, y compris le conseil d'administration, la haute direction, le personnel, les titulaires de police, les organismes de réglementation et les agences de notation. Les intérêts diversifiés des parties pertinentes à l'atteinte des objectifs de l'organisation seraient pris en considération. La portée et la profondeur de l'information varieraient pour les rapports internes et externes et pour

diverses parties prenantes. Par exemple, la haute direction pourrait s'intéresser à l'évolution probable de l'exposition au risque de l'organisation compte tenu de sa stratégie opérationnelle, tandis que le personnel pourrait manifester davantage d'intérêt pour les limites de risque granulaires qui régissent ses activités quotidiennes.

Une organisation qui communique efficacement sa propension à prendre des risques est en mesure de prendre des décisions et d'établir des objectifs fondés sur le risque, et elle est plus susceptible d'atteindre ces objectifs. Pour s'assurer que le cadre de propension à prendre des risques est mis en œuvre de façon uniforme à l'échelle de l'organisation, la direction doit mesurer périodiquement son exposition actuelle au risque par rapport à la propension déclarée. L'analyse serait communiquée clairement et suffisamment aux principales parties prenantes de l'organisation, y compris la haute direction et le conseil d'administration. Certaines organisations peuvent communiquer la propension à prendre des risques à l'aide d'outils comme des cartes thermiques des risques de différentes couleurs représentant divers niveaux de propension à prendre des risques (voir la figure 3).

Figure 3 : Carte thermique des risques



8.2 Intégration de la propension à prendre des risques aux activités opérationnelles

Le comité de gestion des risques et les autres comités de gestion de l'organisation sont chargés de veiller à ce que la propension à prendre des risques soit communiquée à tous les niveaux de l'organisation et à ce qu'une fonction de surveillance appropriée soit en place. Afin d'intégrer efficacement la propension à prendre des risques dans l'entreprise, la direction établirait des limites pour chaque catégorie de risque, opérationnaliserait la propension à prendre des risques dans la prise de décisions quotidiennes et l'acheminerait aux échelons inférieurs de l'organisation. Les décideurs clés doivent savoir dans quelle mesure le risque est acceptable lorsqu'ils envisagent des façons d'atteindre les objectifs organisationnels. Le comité de gestion et le comité de gestion des risques de l'organisation doivent s'assurer que les secteurs d'activité disposent de plans d'action en cas de non-respect des limites de risque ou de la tolérance au risque et que les décisions prises soient conformes à la propension à prendre des risques de l'organisation.

Chaque unité opérationnelle doit déterminer les limites de risque, et utiliser et peaufiner les politiques, procédures, mesures et pratiques de surveillance existantes. L'établissement d'un

lien entre les pratiques existantes et la propension à prendre des risques encourage une culture qui fonctionne avec une mentalité de gestion des risques et qui habilite le personnel.

8.3 Favoriser la croissance et le changement futurs de l'entreprise

De nombreuses entreprises doivent assumer des risques supplémentaires afin de demeurer concurrentielles, d'accroître l'innovation, de s'adapter aux circonstances changeantes et de faire croître leurs activités. Le défi consiste à choisir le bon niveau de risque à accepter pour soutenir l'innovation et la croissance, et élaborer les stratégies nécessaires pour atteindre ces objectifs. Les entreprises peuvent être davantage disposées à prendre plus de risques en période de prospérité économique qu'en période de récession. L'évolution du contexte de la concurrence, du risque et de l'économie peut obliger l'organisation à revoir son énoncé de propension à prendre des risques, ses objectifs et sa stratégie globale.

8.4 Établir un lien entre la propension à prendre des risques et la culture du risque

La culture du risque représente le système de valeurs et de comportements qui façonne les décisions en matière de risque de la direction et des employés d'une organisation. Les énoncés de propension à prendre des risques qui sont clairement définis et communiqués à l'échelle de l'entreprise aident les organisations à améliorer leur culture du risque et à gérer plus efficacement leurs risques. Il est impossible d'avoir une solide culture du risque sans le niveau requis de compréhension et de consensus à l'échelle de l'organisation au sujet de sa propension à prendre des risques. Cette propension fournit également un contexte commun pour faciliter le type de remise en question positive qui est également essentiel pour bâtir une solide culture du risque, illustrant l'interconnectivité qui est souvent inhérente à ces pratiques et conditions essentielles de culture du risque.

En renforçant la propension à prendre des risques, la direction crée une culture dont les objectifs organisationnels concordent avec ceux du conseil d'administration. Une culture du risque efficace commence par un « ton de la direction » approprié quant au niveau acceptable de prise de risque. Chaque membre de l'organisation comprendrait clairement ce niveau acceptable de prise de risques et sa responsabilité à l'égard des décisions clés en matière de prise de risques. Les employés seraient incités à faire ce qu'il faut, et les programmes d'incitation seraient harmonisés pour récompenser une conduite prudente à long terme qui respecte la stratégie et la propension de l'organisation à prendre des risques. Un tel environnement favorisera des objectifs uniformes, améliorera la prise de décisions et produira de meilleurs résultats globaux pour l'organisation.

8.5 Exemples de liens avec les activités opérationnelles

Risques de pandémie et de catastrophes naturelles	<p>L'organisation couvre les produits qui sont généralement de faible fréquence ou de grande gravité.</p> <p>Propension à prendre des risques : Fait en sorte que l'exposition globale ne dépasse pas une limite maximale. L'organisation peut établir des budgets appropriés pour ces risques en examinant des scénarios de perte maximale probable (SMP) de 1 sur 200 ans ou de 1 sur 1 000 ans et en les comparant à sa situation actuelle en matière de capital. L'organisation fixe des seuils de tolérance et si l'exposition entre dans la « zone rouge », l'organisation cesse de souscrire de nouvelles polices ou envisage de réassurer la totalité ou une partie de celles-ci.</p>
Tarification des nouveaux produits	<p>L'organisation présente un nouveau produit à terme privilégié. Les hypothèses sous-jacentes comprennent la composition des polices (sexe, âge, catégorie privilégiée, etc.). Le risque consiste à savoir si la composition réelle des activités s'avère extrêmement différente, ce qui pourrait entraîner un rendement du capital investi sensiblement inférieur à la cible.</p> <p>Lien vers la propension à prendre des risques : Le prix du produit permet d'atteindre un objectif de taux de rendement interne (TRI) de 12 %. Au fur et à mesure que les polices sont souscrites, la composition des polices est comparée à celles qui sont utilisées comme hypothèses dans la tarification, et des changements appropriés sont apportés pour veiller à ce que la rentabilité demeure sur la bonne voie. Les changements peuvent comprendre l'ajustabilité de la prime (le cas échéant), des commissions modifiées ou l'arrêt de la vente du produit.</p>
Stratégie/ Lignes directrices sur l'investissement	<p>L'organisation élabore une ligne directrice globale sur l'investissement.</p> <p>Lien vers la propension à prendre des risques : Établir des contrôles qui tiennent compte de la propension de l'organisation à prendre des risques, par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fixer des limites aux catégories d'actifs pour assurer la diversification et limiter certains types de risques liés aux actifs. • Limiter les noms d'actifs individuels, en tenant compte des portefeuilles d'obligations et d'actions, des contreparties de dérivés et des partenaires de réassurance, pour contrôler le risque de crédit. • Fixer des limites de non-appariement de durée pour atténuer le risque de taux d'intérêt.

Rentes variables	<p>L'organisation vend des produits de rente variable dont les bénéficiaires nets reposent sur un pourcentage fixe des actifs sous-jacents et sont donc exposés aux mouvements du marché.</p> <p>Lien avec la propension à prendre des risques : Faible risque de marché pour l'organisation. L'organisation envisagera d'incorporer une couverture de portefeuille pour compenser les pertes découlant de la baisse des revenus sur un marché boursier en déclin.</p>
Propension à prendre des risques pour le provisionnement du régime de retraite	<p>Un régime de retraite interentreprises à l'échelle de l'industrie répond aux besoins d'épargne-retraite d'un certain nombre d'employeurs et de groupes d'employés qui travaillent dans cette industrie. Le dispositif d'épargne-retraite est un régime de retraite à prestations déterminées qui est provisionné par une cotisation fixe par heure travaillée.</p> <p>Lien avec la propension à prendre des risques : Les employeurs participants établissent un objectif qui consiste à maintenir les taux de cotisation dans une fourchette de 4 \$ à 5 \$ l'heure travaillée, avec un seuil maximal précis de 6 \$ à ne pas dépasser. L'administrateur actualise ensuite la politique de provisionnement et de placement pour l'harmoniser avec ces objectifs.</p>
Risque opérationnel/de cybersécurité	<p>Les données de l'organisme comprennent les renseignements personnels sur la santé de ses titulaires de police. Il existe un risque pour la sécurité des données qui entraînerait des pertes financières et une atteinte à la réputation en cas de violation de la sécurité des données causée par une cyberattaque.</p> <p>Propension à prendre des risques : L'organisme ne tolère aucune perte ou divulgation non autorisée de renseignements personnels sur la santé qu'il recueille auprès de ses titulaires de police. L'organisation retient les services d'un tiers pour effectuer une évaluation du cyberrisque afin de s'assurer que des mesures de sécurité suffisantes sont utilisées pour prévenir une telle violation des données. L'organisation peut également envisager l'achat d'une cybercouverture externe.</p>

En conclusion, un cadre efficace de gestion de la propension à prendre des risques fournit un langage commun et des mesures comparables pour comprendre les risques, ainsi que des limites clairement définies à respecter pour atteindre les objectifs opérationnels. Il facilite la prise de décisions, responsabilise le personnel et appuie la culture du risque de l'organisation.

9. Bibliographie

- CRO Forum. Risk Appetite: Survey Results (mars 2015)
- Scotchie, Rebecca B. et Christopher H. Murphy, Hungry for Risk? Practical applications of a risk appetite framework, *The Actuary Magazine*, juillet 2019.
- CRO Forum. Establishing and Embedding Risk Appetite: Practitioners' View (décembre 2013)
- Institute of Actuaries of Australia, Developing the Risk Appetite of a Life Insurance Business, 2015
- Australian Government Department of Finance, Defining Risk Appetite and Tolerance, Comcover Information Sheet, Risk Management Policy, 2016.
- Institut canadien des actuaires, Commission de la gestion du risque d'entreprise, Gestion du risque d'entreprise – Comment la gouvernons-nous? 2015.
- Bertrand K. Hassani. Risk Appetite in Practice: *Vulgaris Mathematica*, 2014
- Financial Stability Board, Principles for an Effective Risk Appetite Framework (2013)
- Risk Culture of Companies: Abstract of source article authored by ERM Initiative Faculty, 15 avril 2009
- Institut canadien des actuaires, GRE : La nouvelle vague de risques : Bâtir une solide culture du risque, Mike Stramaglia, 2019
- CAS/CIA/SOA, Joint Risk Management Section: Risk Appetite: Linkage with Strategic Planning, mars 2012
- NOTE PRATIQUE DE LA GRE © 2013 American Academy of Actuaries 6 www.actuary.org roles in all aspects of the ERM control cycle. Chief Risk Officers (CRO) may be credentialed actuaries.