



Canadian
Institute
of Actuaries

Institut
canadien
des actuaires

États-Unis et Canada : Une époque de gestion du risque d'entreprise à valeur ajoutée — Sommaire

SEPTEMBRE | 2022



Canadian
Institute
of Actuaries

Institut
canadien
des actuaires

AUTEURS

Alberto M. Ramirez, FCA, MAAA
Chef du projet de recherche

Stephen Knights, Ph. D.

Fei Shen, M. Sc.

Moheshwar Palani, CFA

Valera Filatov, CFA

Arshiya Sood, B. Écon.

Prashant Panwar, M. Écon.

(tous employés chez CRISIL, une
entreprise de S&P Global)

COMMANDITAIRES

Institut de recherche de la Society
of Actuaries

Programme de recherche
stratégique en technologie et
innovation actuarielle

Section conjointe sur la gestion des
risques

Section Analyse prédictive et
futurologie

Institut canadien des actuaires

Casualty Actuarial Society



Give us your feedback!

Take a short survey on this report.

[Click Here](#)



Mise en garde et avis de non-responsabilité

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

© Institut de recherche de la Society of Actuaries, Institut canadien des actuaires et Casualty Actuarial Society, 2022. Tous droits réservés.

Sommaire

La gestion du risque d'entreprise (GRE) façonne le comportement ordonné ou guidé d'une entreprise face aux risques. Dans le cas des assureurs, la GRE requiert l'appui et l'engagement pleins et entiers de la haute direction. Elle influe sur le processus décisionnel de l'assureur et finit par s'intégrer à sa culture du risque. Elle revêt une importance particulière pour le secteur de l'assurance, car la direction s'en sert comme cadre stratégique d'aide à la décision. Enfin, elle améliore la prise de décisions et l'atténuation des risques à tous les échelons de l'organisation.

Aux États-Unis et au Canada, la GRE a évolué au fil des ans pour devenir un écosystème complexe. Il y a environ 30 ans, elle comptait cinq catégories de risque de base – risque de souscription, risque d'investissement, risque de crédit, risque opérationnel, risque stratégique –, qui étaient pour la plupart traitées et déclarées en vase clos. Les sociétés d'assurance ayant peaufiné leur programme de GRE, elles font appel aujourd'hui à un seul cadre ou une seule politique d'entreprise ainsi qu'à un comité mixte composé de directeurs de la gestion du risque d'entreprise issus de l'ensemble de la chaîne de valeur de l'assurance. Outre les catégories de risque susmentionnées, la GRE en compte aujourd'hui de nouvelles, telles que le risque de conformité, le risque d'assurance et le risque réglementaire. La GRE s'effectue selon une approche qui se divise en trois lignes de défense : les propriétaires des risques (première ligne), les groupes de surveillance des risques (deuxième ligne) et les auditeurs internes (troisième ligne). Les praticiens au sein de chacune d'entre elles sont responsables, approuvateurs, consultés et informés (RACI) relativement à leur sphère d'action particulière au sein de l'organisation. Dans le présent rapport, nous procédons à un examen détaillé des nouveaux domaines dans lesquels la GRE joue un rôle important et pourrait fournir les possibilités mises en évidence par les praticiens sondés ou interrogés en ligne, plus particulièrement en ce qui concerne les points suivants.

Situation en matière d'innovation. Les praticiens repensent la façon dont les produits d'assurance pourraient satisfaire les nouvelles cohortes de consommateurs (la génération du millénaire et la suivante), tout en développant ou en trouvant les bons talents et les bonnes compétences (scientifiques des données et experts de la gestion des risques-actuariels) et en cherchant des moyens d'atténuer les difficultés que comporte la réalisation simultanée des activités habituelles et de l'innovation.

Environnement des affaires. La technologie des assurances (ou « assurtech »), l'arrivée de nouveaux acteurs dans le secteur tels qu'Assurance Tesla et la transformation rapide de l'entreprise sont les principaux moteurs du programme d'innovation des assureurs. D'autres conditions du marché, comme l'inflation, non seulement influent sur le coût des demandes d'indemnisation, mais viennent aussi augmenter les primes et entraîner du même coup une éventuelle résiliation des polices. Les efforts continus visant à améliorer l'expérience client, et le flux/processus accéléré du changement de modèle découlant de l'adoption de l'intelligence artificielle/apprentissage machine (IA/AM), conjugués à l'objectif d'une utilisation éthique de l'IA/AM, sont des enjeux qui intéressent les assureurs et les praticiens de la GRE.

Contexte de réglementation des assurances. Adoption lente et complexe des règlements de la part des entités locales, exigences d'information au niveau de l'entreprise (les Normes internationales d'information financière (IFRS) ou le regroupement et la présentation de l'information financière en vertu de celles-ci) et différences entre les règlements fédéraux et locaux (États/provinces); par exemple, aux États-Unis, le New York Department of Financial Services (NYDFS) oblige déjà les entités réglementées à examiner le risque lié aux changements climatiques, contrairement à d'autres organismes de réglementation.

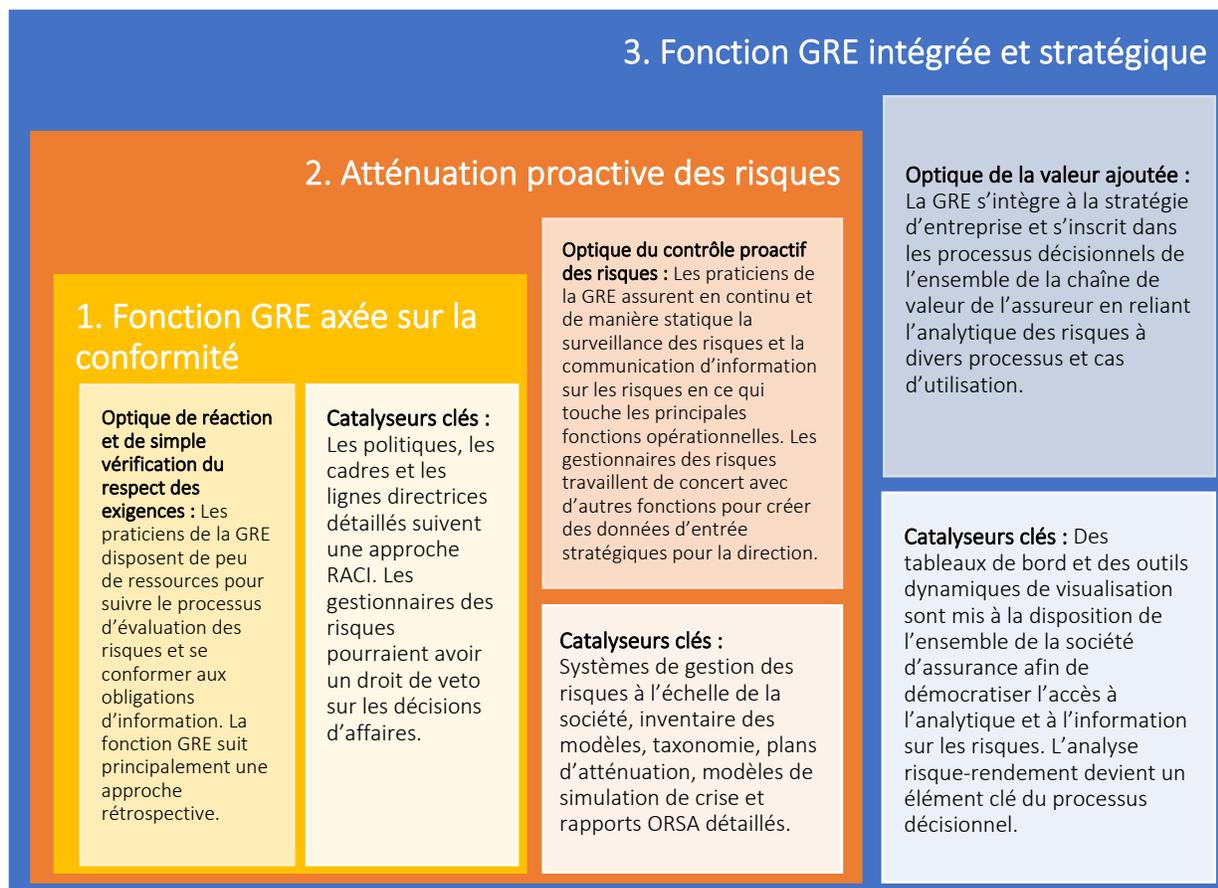
Les sections mentionnées dans ce rapport se trouvent dans le domaine de la GRE sous diverses formes, allant des projets autonomes (p. ex., l'adoption de la sélection accélérée des risques grâce à l'IA/AM) jusqu'à un remaniement majeur (p. ex., l'impact financier du risque climatique). Pour obtenir l'adhésion de l'ensemble de l'entreprise et accroître la valeur de ces initiatives, le programme de GRE doit s'articuler autour de la culture du risque qui règne au sein de la société d'assurance et autour des contrôles, des risques mesurables, des indicateurs, et des données

exploitables, de même qu'autour des analyses et des évaluations qui reflètent véritablement la gestion des risques de l'assureur. En d'autres termes, il doit être proportionné à la stratégie et au modèle d'exploitation adoptés par la haute direction et le conseil d'administration.

De plus, les sociétés d'assurance sont exposées à divers facteurs de risque importants (tableau 3). Pour effectuer une évaluation adéquate des risques, les praticiens de la GRE vérifient que les objectifs et la stratégie de l'organisation suivent leur cours et demeurent pertinents au vu du marché. La fonction GRE ne doit pas tenir pour acquis et croire que les trois lignes de défense vont automatiquement faire le travail; les praticiens de la GRE pourraient jouer un rôle actif dans la compréhension et la gestion des risques auxquels l'organisation fait face et créer un avantage stratégique pour faciliter la prise de décisions efficace. Les points de vue de la fonction GRE au sujet des catégories de risque d'assurance peuvent orienter la culture du risque à l'échelle de la société. Plus important encore, la disponibilité et l'adoption de catalyseurs jouent un rôle clé dans l'opérationnalisation des politiques de GRE. De ce point de vue, les étapes conduisant à la mise en place d'une fonction GRE intégrée et stratégique peuvent être segmentées à la manière de la figure qui suit.

Figure 1

ÉTAPES CONDUISANT À UNE FONCTION GRE INTÉGRÉE ET STRATÉGIQUE



Source : Tableau créé par les auteurs en s'inspirant des praticiens interrogés. « Transforming Enterprise Risk Management for Value in the Insurance Industry », McKinsey, 22 juillet 2016, <https://www.mckinsey.com/>, « Insurance Enterprise Risk Management Practices », American Academy of Actuaries, juillet 2013, <https://www.actuary.org/>.

Il n'existe pas d'approche universelle pour la mise en place d'une fonction GRE intégrée et stratégique — les approches varient en fonction de facteurs tels que la taille, le type, la complexité et la culture du risque de l'organisation. Toutefois, une culture du risque hautement intégrée à l'échelle de l'entreprise pourrait être réalisée

si la fonction GRE adoptait des pratiques exemplaires et des catalyseurs à même de transformer les mentalités à l'égard des risques d'une façon qui sert mieux la stratégie opérationnelle.

1. Fonction GRE axée sur la conformité. Approche minimale à l'égard des pratiques de GRE.
2. Atténuation proactive des risques. Approche intermédiaire à l'égard des pratiques de GRE, selon laquelle certaines fonctions opérationnelles exercent une surveillance continue des risques au moyen d'indicateurs statiques et selon laquelle les praticiens utilisent des systèmes de risque accessibles à l'échelle de la société d'assurance, p. ex., des systèmes d'inventaire de modèles ainsi que certains indicateurs de risque.
3. Fonction GRE intégrée et stratégique. Approche mature à l'égard des pratiques de GRE, selon laquelle les praticiens ajoutent de la valeur¹ au processus décisionnel opérationnel et à la stratégie à l'échelle de l'entreprise et s'attachent à la préserver.

Décrivons maintenant les pierres d'assise d'une fonction GRE intégrée et stratégique.

Évaluation des risques : Le processus de GRE des assureurs comprend l'évaluation du risque de conformité et l'établissement d'un degré acceptable de préparation pour réagir adéquatement face aux nouveaux règlements. Afin de pouvoir réagir face aux nouveaux règlements, la politique de GRE établie par l'organisation est à la fois rétrospective et prospective et elle est établie de manière à éviter la répétition d'incidents antérieurs et la prévention de nouveaux incidents. Dans certains cas, les fonctions de gestion des risques peuvent avoir le pouvoir de s'opposer à une décision d'affaires si celle-ci enfreint une politique de gestion des risques. Par exemple, il se peut qu'une décision d'affaires entre en conflit avec les pratiques en vigueur de la politique de gestion des risques concernant l'IA/AM ou avec les pratiques exemplaires de gestion du risque climatique; dans une telle situation, la fonction de gestion des risques peut s'opposer aux décisions d'affaires.

Mesure des risques : Une fois que les assureurs auront établi une politique-cadre de GRE axée sur la conformité afin de répondre aux besoins internes de l'organisation et d'améliorer leur capacité de réagir face à l'adoption d'exigences réglementaires et législatives à venir, l'énoncé primordial de la propension aux risques, les limites de risque et la gouvernance permettront d'améliorer le rapport d'évaluation interne des risques et de la solvabilité (ORSA), lequel servira ensuite à l'élargissement des objectifs en matière de GRE. En outre, les fonctions de gestion des risques peuvent travailler de concert avec d'autres fonctions opérationnelles afin de faciliter la mesure des risques liés aux exigences de fonds propres et aux simulations de crise. Par exemple, les principaux indicateurs de risque ou d'autres types importants d'indicateurs sont conçus en fonction du niveau de maturité des assureurs ou du degré de développement de leur infrastructure de gestion des risques, l'objectif étant d'établir des limites ou des seuils à l'égard des risques émergents comme le cyber-risque, le risque climatique et le risque d'inflation. Cela a pour but de mesurer et de comprendre la propension des assureurs pour ces risques.

Surveillance des risques et communication d'information sur les risques : Aux États-Unis et au Canada, les assureurs exercent une surveillance statique (ponctuelle, p. ex., trimestrielle) et une surveillance dynamique (centralisée et à la demande) des risques, lorsqu'ils doivent réagir face à de nouveaux enjeux, p. ex., l'IA/AM et l'adoption de mesures face au risque climatique. Certains assureurs ont élaboré un cadre de gouvernance interfonctionnel pour les systèmes d'IA/AM, qui traite de questions telles que l'explicabilité, la transparence, la qualité des données, l'éthique, l'équité et la conformité aux lois (voir la section 3.1.3). De nombreux assureurs ont également intégré le service du contentieux et le service de conformité à leurs comités de GRE et de gestion du risque de modélisation afin de surveiller l'incidence des exigences réglementaires croissantes. Par exemple, la parution de nouvelles lignes directrices, comme celles portant sur la fourniture d'informations liées au risque climatique conformément au cadre du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques (TCFD). Le risque climatique peut avoir une incidence importante sur la capacité des assureurs de remplir leurs obligations envers les titulaires

¹ Christian Bongiovanni, Luca Pancaldi, Uwe Stegemann et Giambattista Taglioni. « Transforming enterprise risk management for value in the insurance industry », McKinsey, 22 juillet 2016, <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk-and-resilience/our-insights/transforming-enterprise-risk-management-for-value-in-the-insurance-industry> (site consulté le 28 juillet 2022).

de polices. Par conséquent, de nombreux assureurs intègrent le risque climatique à leurs processus internes pour évaluer l'efficacité de leurs moyens de surveillance et d'information en matière de GRE.

Processus d'ajout de valeur avec la GRE

Les assureurs dont les fonctions de GRE sont bien établies ont moins de difficulté à comprendre les incertitudes émergentes et imprévues et savent préserver la valeur pour l'organisation; p. ex., ils avaient intégré des scénarios pandémiques à leurs scénarios de simulation de crise avant l'apparition de la pandémie de COVID-19. De plus, par leur approche équilibrée, ils savent créer de la valeur en identifiant les événements qui sont les plus susceptibles de nuire à l'organisation (voir le tableau 3 pour avoir une liste organisée des facteurs de risque par catégorie de risque); en termes simples, ils réfléchissent davantage aux risques immédiats, comme la possibilité d'être victime d'un accident lorsqu'on traverse la rue, plutôt qu'à la possibilité d'être mordu par un requin à la plage. Une fois que les limites de risque et la propension aux risques ont été bien inscrits dans la stratégie opérationnelle, l'assureur a la possibilité d'améliorer sa position bénéfice-risque, y compris modifier son exposition ou sa couverture, changer la structure des tarifs ou des dépenses et modifier les pratiques de gestion des demandes de prestations. La fonction GRE pourrait acquérir une compréhension de la stratégie de la société et développer sa capacité d'accroître la valeur pour l'organisation.

- **Création de valeur** : La fonction GRE crée de la valeur en intégrant la GRE à la stratégie de la société d'assurance. Elle devient une partenaire de réflexion recherchée qui permet à la direction de l'entreprise d'évaluer les implications pour sa position bénéfice-risque et les compromis possibles dans les décisions stratégiques et d'affaires. Pour devenir un partenaire de réflexion stratégique, la fonction GRE doit être en mesure de créer des solutions complètes (p. ex., des modèles de capital économique) nécessaires pour orienter les décisions d'affaires et relier l'analytique avancée des risques aux principaux processus opérationnels. Pour que le programme de GRE obtienne l'adhésion de l'ensemble de l'entreprise et crée véritablement de la valeur, il doit reposer sur des analyses et des indicateurs qui tiennent vraiment compte de la culture du risque de l'entreprise. Autrement dit, il doit être compatible avec la façon dont la haute direction veut diriger l'entreprise. Les assureurs qui suivent un cycle d'amélioration continue et mettent en place un processus de GRE fondé sur des pratiques exemplaires créeront de la valeur dans l'ensemble de leur organisation, ce qui les aidera à surmonter bon nombre des difficultés courantes en matière de rapidité, de données et de redondance des processus.
- **Surveillance de la valeur** : La fonction GRE doit quantifier et gérer le risque au moyen d'une planification rigoureuse des mesures d'intervention face aux risques et d'une surveillance continue des risques à l'aide de données et d'indicateurs. Par exemple, elle doit quantifier les expositions au risque par la planification de scénarios et des simulations de crise, afin de procurer à la direction les points de données dont elle a besoin pour bien comprendre un éventail de résultats possibles (p. ex., le meilleur des cas, le cas prévu, le pire des cas). De plus, elle peut tirer parti de l'analyse risque-rendement pour savoir où et combien investir en matière d'atténuation des risques. Au lieu de faire savoir à la direction qu'un certain risque (p. ex., risque de pandémie ou cyberrisque) constitue une priorité, la fonction GRE devrait étayer son argumentation de données et d'analytique pour que la haute direction puisse prendre des décisions fondées sur les risques au sujet de la quantité de ressources à utiliser ou à prioriser et du lieu de leur affectation, afin de gérer l'exposition aux risques.
- **Préservation de la valeur** : À ce stade-ci, la surveillance de la tolérance au risque d'entreprise et des limites de risque détermine l'approche de GRE à adopter pour intégrer le traitement stratégique du risque, qui consiste à évaluer et à gérer de façon efficace le rapport bénéfice-risque (optimisation risque-rendement), tandis que l'organisation poursuit ses valeurs et ses objectifs. La politique générale de GRE est très avancée au sein de l'organisation, ce qui suppose une excellente communication continue de la fonction de gestion des risques avec les autres fonctions opérationnelles. Les gestionnaires des risques sont très proactifs dans l'établissement de politiques à même de bien gérer les incidents de risque futurs, et les fonctions de gestion des risques aident les autres fonctions opérationnelles à créer des données d'entrée stratégiques

pour la haute direction. De plus, un processus de gestion des risques transparent et structuré et directement aligné sur les objectifs de la société d'assurance permet de mieux faire connaître les menaces et les possibilités et d'accroître la prévisibilité de la performance par rapport aux objectifs de la haute direction.

Un autre aspect qui a motivé la pertinence de la GRE pour les assureurs est l'intérêt accru des organismes de réglementation et des agences de notation du crédit envers les contrôles, les pratiques et les politiques de GRE des assureurs. Par exemple, l'évaluation réalisée par les agences dans le cadre de leur évaluation qualitative peut aboutir à un abaissement de la notation s'il y a des lacunes dans les pratiques de GRE de l'assureur. De plus, les assureurs s'attachent à renouveler leur modèle d'affaires afin que leurs pratiques de GRE suivent l'évolution du marché.

Le secteur de l'assurance continuera d'évoluer, et sa résilience dépendra des pratiques de GRE et des efforts des praticiens pour officialiser leur approche afin de bien gérer les risques émergents et leurs déterminants, plus particulièrement en ce qui concerne le cyberrisque, le risque d'inflation, le risque lié à l'utilisation de l'IA/AM et le risque climatique. À court terme, la fonction GRE devra aussi réagir face à la nouvelle vague de modèles dans lesquels l'IA et l'AM jouent un rôle crucial, et qui vient augmenter les attentes d'une meilleure gestion du risque de modélisation et d'une meilleure utilisation des modèles à l'échelle de l'entreprise. Les assureurs comptent continuer d'investir dans le recrutement de personnes talentueuses, la technologie, la défense liée à la cybersécurité et la gouvernance. La fonction GRE continuera d'être un catalyseur pour permettre de naviguer dans les environnements de l'innovation, des affaires et de la réglementation.

Note des auteurs : La méthode employée pour préparer le présent rapport combine l'analyse documentaire, la recherche indépendante, des entretiens avec des praticiens (rencontres individuelles virtuelles) et un sondage en ligne auprès des répondants. Les auteurs du rapport ont inclus dans chaque section les principales opinions des praticiens interrogés. Des conclusions et des sections supplémentaires se trouvent à la fin du rapport, notamment en ce qui concerne la méthode employée, et elles sont suivies de remerciements adressés aux praticiens interrogés en mode virtuel. Enfin, les résultats du sondage en ligne auprès des praticiens sont présentés, avec des détails supplémentaires sur les risques auxquels fait face la fonction GRE et sur les objectifs de celle-ci.

Sauf indication contraire, tous les montants sont exprimés en dollars américains.

La version intégrale de ce document de recherche est [disponible en anglais](#). La version française intégrale de ce rapport sera disponible à une date ultérieure.