

5.2

Réglementation et lignes directrices

5.2 RÉGLEMENTATION ET LIGNES DIRECTRICES

5.2.1 Consultation

Aucune information.

5.2.2 Publication

DÉCISION N° 2015-PDG-0075

Ligne directrice sur la gestion du capital

Vu le pouvoir de l'Autorité des marchés financiers (l'« Autorité ») de donner des lignes directrices applicables aux assureurs de personnes, aux assureurs de dommages, aux sociétés de gestion de portefeuille contrôlées par un assureur et aux sociétés mutuelles d'assurance après consultation du ministre des Finances (le « Ministre ») et, dans le cas des sociétés mutuelles d'assurance, après consultation de la fédération de sociétés mutuelles d'assurance dont elles sont membres, le tout, conformément à l'article 325.0.1 et à l'article 325.0.2 de la *Loi sur les assurances*, RLRQ, c. A-32 (la « LA »);

Vu le pouvoir de l'Autorité de donner des lignes directrices applicables aux coopératives de services financiers, après consultation du Ministre et des fédérations, le tout, conformément à l'article 565 de la *Loi sur les coopératives de services financiers*, RLRQ, c. C-67.3 (la « LCSF »);

Vu le pouvoir de l'Autorité de donner des lignes directrices applicables aux sociétés de fiducie et aux sociétés d'épargne après consultation du Ministre conformément à l'article 314.1 de la *Loi sur les sociétés de fiducie et les sociétés d'épargne*, RLRQ, c. S-29.01 (la « LSFSE »);

Vu le pouvoir de l'Autorité de donner une ligne directrice prévue à l'article 325.0.1 de la LA, à l'article 565 de la LCSF et à l'article 314.1 de la LSFSE, qui appartient exclusivement à son président-directeur général, conformément à l'article 24 de la *Loi sur l'Autorité des marchés financiers*, RLRQ, c. A-33.2;

Vu la publication pour consultation au Bulletin de l'Autorité (le « Bulletin ») le 18 décembre 2014 [(2014) vol. 11, n° 50, B.A.M.F., section 5.2.1] du projet de la *Ligne directrice sur la gestion du capital* (la « ligne directrice »);

Vu les modifications apportées au projet de la ligne directrice à la suite de cette consultation;

Vu la consultation auprès de la Fédération des caisses Desjardins du Québec, conformément à l'article 565 de la LCSF et auprès du Groupe Promutuel Fédération de sociétés mutuelles d'assurance générale, conformément à l'article 325.0.1 de la LA;

Vu la consultation effectuée auprès du Ministre, conformément à l'article 325.0.1 de la LA, à l'article 565 de la LCSF et à l'article 314.1 de la LSFSE;

Vu le projet de la *Ligne directrice sur la gestion du capital* proposé par la Direction principale de l'encadrement des institutions financières et de l'assurance-dépôts et la recommandation du surintendant de l'encadrement de la solvabilité de donner celle-ci;

En conséquence :

L'Autorité donne la *Ligne directrice sur la gestion du capital*, dans ses versions française et anglaise, dont les textes sont annexés à la présente décision, et en autorise la publication au Bulletin.

La *Ligne directrice sur la gestion du capital* prend effet le 1^{er} mai 2015.

Fait le 30 avril 2015.

Louis Morisset
Président-directeur général

Ligne directrice sur la gestion du capital

Assureurs, coopératives de services financiers, sociétés de fiducie et sociétés d'épargne

Avis est donné par l'Autorité des marchés financiers (l'« Autorité ») que, conformément aux articles 325.0.1 et 325.0.2 de la *Loi sur les assurances*, RLRQ, c. A-32, à l'article 565 de la *Loi sur les coopératives de services financiers*, RLRQ, c. C-67.3 et à l'article 314.1 de la *Loi sur les sociétés de fiducie et les sociétés d'épargne*, RLRQ, c. S-29.01, elle a donné la *Ligne directrice sur la gestion du capital*.

Cette ligne directrice est applicable aux assureurs de dommages, aux assureurs de personnes, aux sociétés de gestion de portefeuille contrôlées par un assureur, aux sociétés mutuelles d'assurance, aux coopératives de services financiers, aux sociétés de fiducie et aux sociétés d'épargne, à compter du 1^{er} mai 2015.

Cette ligne directrice est disponible ci-après et sur le site web de l'Autorité au www.lautorite.qc.ca, sous les onglets « Assurance et planification financière » ou « Institutions de dépôts », à la rubrique « Lignes directrices ».

Renseignements additionnels

Des renseignements additionnels peuvent être obtenus en s'adressant à :

Denis Poirier,
Direction de l'encadrement prudentiel des institutions financières
Autorité des marchés financiers
Téléphone : (418) 525-0337, poste 4672
Numéro sans frais : 1 877 525-0337
Courrier électronique : denis.poirier@lautorite.qc.ca

Le 30 avril 2015

DÉCISION N° 2015-PDG-0076

Ligne directrice sur la gestion intégrée des risques

Vu le pouvoir de l'Autorité des marchés financiers (l'« Autorité ») de donner des lignes directrices applicables aux assureurs de personnes, aux assureurs de dommages, aux sociétés de gestion de portefeuille contrôlées par un assureur et aux sociétés mutuelles d'assurance après consultation du ministre des Finances (le « Ministre ») et, dans le cas des sociétés mutuelles d'assurance, après consultation de la fédération de sociétés mutuelles d'assurance dont elles sont membres, le tout,

conformément à l'article 325.0.1 et à l'article 325.0.2 de la *Loi sur les assurances*, RLRQ., c. A-32 (la « LA »);

Vu le pouvoir de l'Autorité de donner des lignes directrices applicables aux coopératives de services financiers, après consultation du Ministre et des fédérations, le tout, conformément à l'article 565 de la *Loi sur les coopératives de services financiers*, RLRQ, c. C-67.3 (la « LCSF »);

Vu le pouvoir de l'Autorité de donner des lignes directrices applicables aux sociétés de fiducie et aux sociétés d'épargne après consultation du Ministre conformément à l'article 314.1 de la *Loi sur les sociétés de fiducie et les sociétés d'épargne*, RLRQ, c. S-29.01 (la « LSFSE »);

Vu le pouvoir de l'Autorité de donner une ligne directrice prévue à l'article 325.0.1 de la LA, à l'article 565 de la LCSF et à l'article 314.1 de la LSFSE, qui appartient exclusivement à son président-directeur général, conformément à l'article 24 de la *Loi sur l'Autorité des marchés financiers*, RLRQ., c. A-33.2;

Vu la publication pour consultation au Bulletin de l'Autorité (le « Bulletin ») le 18 décembre 2014 [(2014) vol. 11, n° 50, B.A.M.F., section 5.2.1] du projet de modification de la *Ligne directrice sur la gestion intégrée des risques* (la « ligne directrice »);

Vu les modifications apportées au projet de modification de la ligne directrice à la suite de cette consultation;

Vu la consultation auprès de la Fédération des caisses Desjardins du Québec, conformément à l'article 565 de la LCSF et auprès du Groupe Promutuel Fédération de sociétés mutuelles d'assurance générale, conformément à l'article 325.0.1 de la LA;

Vu la consultation effectuée auprès du Ministre, conformément à l'article 325.0.1 de la LA, à l'article 565 de la LCSF et à l'article 314.1 de la LSFSE;

Vu le projet de la *Ligne directrice sur la gestion intégrée des risques* modifiée proposé par la Direction principale de l'encadrement des institutions financières et de l'assurance-dépôts et la recommandation du surintendant de l'encadrement de la solvabilité de donner celle-ci;

En conséquence :

L'Autorité donne la *Ligne directrice sur la gestion intégrée des risques* modifiée, dans ses versions française et anglaise, dont les textes sont annexés à la présente décision, et en autorise la publication au Bulletin.

La *Ligne directrice sur la gestion intégrée des risques* modifiée prend effet le 1^{er} mai 2015.

Fait le 30 avril 2015.

Louis Morisset
Président-directeur général

Ligne directrice sur la gestion intégrée des risques

Assureurs, coopératives de services financiers, sociétés de fiducie et sociétés d'épargne

Avis est donné par l'Autorité des marchés financiers (l'« Autorité ») que, conformément aux articles 325.0.1 et 325.0.2 de la *Loi sur les assurances*, RLRQ, c. A-32, à l'article 565 de la *Loi sur les coopératives de services financiers*, RLRQ, c. C-67.3 et à l'article 314.1 de la *Loi sur les sociétés de fiducie et les sociétés d'épargne*, RLRQ, c. S-29.01, la *Ligne directrice sur la gestion intégrée des risques* est modifiée.

Cette ligne directrice modifiée est applicable aux assureurs de dommages, aux assureurs de personnes, aux sociétés de gestion de portefeuille contrôlées par un assureur, aux sociétés mutuelles d'assurance, aux coopératives de services financiers, aux sociétés de fiducie et aux sociétés d'épargne, à compter du 1^{er} mai 2015.

Cette ligne directrice modifiée est disponible ci-après et sur le site web de l'Autorité au www.lautorite.qc.ca, sous les onglets « Assurance et planification financière » ou « Institutions de dépôts », à la rubrique « Lignes directrices ».

Renseignements additionnels

Des renseignements additionnels peuvent être obtenus en s'adressant à :

Denis Poirier,
Direction de l'encadrement prudentiel des institutions financières
Autorité des marchés financiers
Téléphone : (418) 525-0337, poste 4672
Numéro sans frais : 1 877 525-0337
Courrier électronique : denis.poirier@lautorite.qc.ca

Le 30 avril 2015



**AUTORITÉ
DES MARCHÉS
FINANCIERS**

LIGNE DIRECTRICE SUR LA GESTION DU CAPITAL

Mai 2015

TABLE DES MATIÈRES

Préambule.....	ii
Champ d'application.....	iii
Prise d'effet et processus de mise à jour	iv
Introduction	v
1. La gestion du capital.....	1
2. Gouvernance de la gestion du capital	2
2.1 Rôles et responsabilités du conseil d'administration	2
2.2 Rôles et responsabilités de la haute direction.....	3
3. Cadre de gestion du capital.....	4
4. Capital réglementaire, capital cible interne de capital et capital excédentaire	5
5. Évaluation interne des risques et de la solvabilité	7
6. Mobilisation de capital additionnel	9
7. Qualité et composition du capital	10
Surveillance des pratiques de gestion saine et prudente	11

Préambule

La présente ligne directrice est une indication des attentes de l'Autorité des marchés financiers (l'« Autorité ») à l'égard de l'obligation légale des institutions financières de suivre des pratiques de gestion saine et prudente. Elle porte donc sur l'interprétation, l'exécution et l'application de cette obligation imposée aux institutions financières.

Dans cette optique, l'Autorité privilégie une approche basée sur des principes plutôt que d'édicter des règles précises. Ainsi, du fondement même d'une ligne directrice, l'Autorité confère aux institutions financières la latitude nécessaire leur permettant de déterminer elles-mêmes les stratégies, politiques et procédures pour la mise en œuvre de ces principes de saine gestion et de voir à leur application en regard de la nature, de la taille et de la complexité de leurs activités. À cet égard, la ligne directrice illustre des façons de se conformer aux principes énoncés.

Note de l'Autorité

L'Autorité considère la gouvernance, la gestion intégrée des risques et la conformité (GRC) comme les assises sur lesquelles doivent reposer la gestion saine et prudente et les saines pratiques commerciales d'une institution financière et conséquemment, les bases sur lesquelles l'encadrement prudentiel donné par l'Autorité s'appuie.

La présente ligne directrice s'inscrit dans cette perspective et énonce les attentes de l'Autorité à l'égard des pratiques en matière de gestion du capital.

Champ d'application

La *Ligne directrice sur la gestion du capital* est applicable aux assureurs de personnes, aux assureurs de dommages, aux sociétés de gestion de portefeuille contrôlées par un assureur, aux sociétés mutuelles d'assurance, aux coopératives de services financiers, aux sociétés de fiducie et aux sociétés d'épargne régies par les lois suivantes :

- *Loi sur les assurances*, RLRQ, c. A-32;
- *Loi sur les coopératives de services financiers*, RLRQ, c. C-67.3 ;
- *Loi sur les sociétés de fiducie et les sociétés d'épargne*, RLRQ, c. S-29.01.

Elle s'applique tant à l'institution financière qui opère de façon autonome qu'à celle qui est membre d'un groupe financier¹. Dans le cas des coopératives de services financiers et des sociétés mutuelles d'assurance membres d'une fédération, les normes ou politiques adoptées à leur intention par la fédération doivent être cohérentes, voire convergentes, avec les principes de gestion saine et prudente tel que précisé à la présente ligne directrice.

Les expressions génériques « institution financière » ou « institution » sont utilisées pour faire référence à toutes les entités financières visées par le champ d'application.

¹ Aux fins d'application de la présente, est considéré comme « groupe financier » tout ensemble de personnes morales formé d'une société mère (institution financière ou holding) et de personnes morales qui lui sont affiliées.

Prise d'effet et processus de mise à jour

La *Ligne directrice sur la gestion du capital* est effective à compter du 1^{er} mai 2015.

En regard de l'obligation légale des institutions de suivre des pratiques de gestion saine et prudente, l'Autorité s'attend à ce que chaque institution s'approprie les principes de la présente ligne directrice en élaborant des stratégies, politiques et procédures adaptées à sa nature, sa taille, la complexité de ses activités et son profil de risque et qu'elle les mette en œuvre d'ici le 1^{er} mai 2016. Dans la mesure où une institution a déjà mis en place un tel encadrement, l'Autorité pourra vérifier si cet encadrement permet à l'institution de satisfaire aux exigences prescrites par la loi.

Cette ligne directrice sera actualisée en fonction des développements en matière de gestion du capital et à la lumière des constats effectués dans le cadre des travaux de surveillance menés par l'Autorité auprès des institutions financières.

Introduction

La capacité des institutions financières de s'acquitter de leurs obligations envers leurs clients est l'une des composantes fondamentales des pratiques de gestion saine et prudente. À cet égard, le capital² d'une institution financière joue un rôle essentiel dans la mesure où une de ses principales fonctions est de protéger les engagements pris envers les assurés et déposants.

Dans cette optique, l'Autorité émet des attentes en matière de suffisance du capital, lesquelles sont définies dans des lignes directrices³ qui établissent les niveaux de capital réglementaire, selon le secteur concerné, en fonction des risques assumés par les institutions financières. Essentiellement, ces lignes directrices forment la base d'une gestion saine et prudente du capital en établissant et comparant les besoins en capital et le capital disponible des institutions afin de s'assurer qu'elles rencontrent les exigences requises.

La présente ligne directrice a pour objectif d'énoncer les principes devant guider et encadrer la gestion du capital au sein des institutions financières à un niveau plus global, voire en amont de la détermination du niveau minimal de capital réglementaire.

En effet, la gestion du capital constitue un processus très large qui englobe non seulement la suffisance du capital, mais également l'ensemble des stratégies, politiques et procédures par lesquelles une institution détermine et planifie l'utilisation de son capital. Les exigences réglementaires, l'environnement, le profil de risque, l'appétit pour le risque, la planification stratégique et les impératifs économiques sont autant d'éléments qui doivent être considérés dans ce processus.

La présente ligne directrice aborde des éléments fondamentaux de la gestion du capital. Ces éléments concernent les pratiques entourant la gouvernance et la reddition de compte en lien avec le cadre de gestion du capital, l'établissement du niveau cible interne de capital par rapport au profil de risque, le choix des stratégies en matière de mobilisation du capital et enfin les aspects relatifs à la qualité et la composition du capital.

Les normes internationales en matière de gestion saine et prudente des risques énoncées entre autres par le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire⁴ et l'Association

² Aux fins du présent document, les terminologies « capital » et « fonds propres » sont considérées équivalentes.

³ La *Ligne directrice sur les exigences en matière de suffisance des fonds propres* (EMSFP) - assureurs de personnes; la *Ligne directrice sur les exigences en matière de suffisance de capital* (TCM) - assureurs de dommages; la *Ligne directrice sur les normes relatives à la suffisance du capital de base* - coopératives de services financiers et la *Ligne directrice sur les normes relatives à la suffisance du capital* - caisses non membres d'une fédération, sociétés de fiducie et sociétés d'épargne.

⁴ BANQUE DES RÈGLEMENTS INTERNATIONAUX, COMITÉ DE BÂLE SUR LE CONTRÔLE BANCAIRE, *Principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace*, septembre 2012.
BANQUE DES RÈGLEMENTS INTERNATIONAUX, COMITÉ DE BÂLE SUR LE CONTRÔLE BANCAIRE, *Éléments fondamentaux d'une saine planification des fonds propres*, janvier 2014.

internationale des contrôleurs d'assurance⁵, incitent les régulateurs à fournir un cadre qui exige des institutions financières qu'elles adoptent une vision prospective notamment dans la gestion de leurs capitaux.

L'Autorité adhère à ces principes et considère que la qualité de la gestion du capital est essentielle à la pérennité des institutions financières. Ainsi, les attentes de la présente ligne directrice s'inspirent donc fortement des principes fondamentaux énoncés par ces instances.

⁵ INTERNATIONAL ASSOCIATION OF INSURANCE SUPERVISORS, *Insurance Core Principles, Standards, Guidance and Assessment Methodology*, October 2011, ICP 9 amended October 2012, ICP 22 amended October 2013.

1. La gestion du capital

L'Autorité s'attend à ce que la gestion du capital soit effectuée de façon intégrée avec l'ensemble des activités liées à la planification stratégique et au cadre de gestion des risques, notamment avec le programme de simulation de crise, l'énoncé de son appétit pour le risque et l'établissement de ses niveaux de tolérance aux risques.

Le capital constitue un élément essentiel de la solvabilité d'une institution financière et sa gestion est intrinsèquement liée à la prise de risques par l'institution.

À ce titre, l'Autorité s'attend à ce que chaque institution financière se dote d'un processus d'évaluation de ses risques et de sa solvabilité lui permettant de dégager les liens qui existent entre ses différentes activités, facilitant ainsi la prise de décision en tenant compte de son niveau de capital, de son appétit pour le risque et de ses stratégies d'affaires.

L'Autorité considère également que l'institution devrait tendre vers l'intégration de ses activités de façon dynamique, cohérente et proactive afin que celle-ci puisse profiter des occasions de se procurer des capitaux à des conditions avantageuses et réduire ainsi le risque de situations défavorables. Les impacts des activités ainsi que leur interdépendance devraient également être considérés comme des variables importantes de la gestion du capital.

L'institution devrait aussi avoir une vision large et tenir compte notamment d'éléments tels que la procyclicité, les impératifs économiques, la perception des investisseurs, les attentes des organismes de réglementation et pour les groupes financiers, les transferts possibles de capitaux à l'intérieur de ceux-ci. Ce faisant, un des principaux objectifs visés par l'institution financière devrait être la réalisation de son plan stratégique dans un contexte lui permettant de maintenir un niveau de capital suffisant pour absorber les impacts en cas de choc défavorable important, réduisant ainsi sa probabilité de défaut.

Pour les institutions membres d'un groupe financier, l'Autorité considère que la gestion du capital devrait être effectuée à plusieurs niveaux de l'organisation :

- au niveau du groupe financier, elle devrait tenir compte des flux financiers intra-groupe, de la fongibilité du capital entre les différentes entités, du risque de contagion, du possible double emploi des fonds et des contraintes et limitations possibles lorsque le capital provient de l'étranger;
- au niveau des entités, la gestion du capital devrait permettre l'établissement de niveaux cibles internes de capital pour ces entités de façon autonome en fonction de leur nature, leur taille, leur environnement et des exigences réglementaires qui leur sont propres.

Que la gestion du capital soit appliquée au niveau du groupe financier ou au niveau d'une entité, le processus de planification doit avoir pour objectif d'établir une vision des besoins en capital actuels et futurs qui soit cohérente sur le plan interne.

Enfin, la gestion du capital devrait être établie et soutenue par une stratégie organisationnelle adéquate incluant une gestion optimale des risques.

2. Gouvernance de la gestion du capital

L'Autorité s'attend à ce que la gestion du capital d'une institution financière soit supportée par une solide structure de gouvernance permettant de définir clairement les rôles et responsabilités des parties impliquées.

Il est de la responsabilité du conseil d'administration de superviser la gestion effectuée par la haute direction. Le conseil d'administration doit donc s'assurer de la mise en place de dispositifs nécessaires à l'atteinte des objectifs.

De son côté, la haute direction doit élaborer la structure organisationnelle, les stratégies, les plans, les objectifs opérationnels et les mesures de contrôle de l'institution financière, et en ce sens, démontrer au conseil d'administration que les stratégies, politiques et procédures établies sont adéquates.

En outre, il appartient à ces instances décisionnelles d'intégrer à la réflexion stratégique et au processus de détermination des objectifs les opportunités qui ont été identifiées par la mise en application du cadre de gestion du capital.

2.1 Rôles et responsabilités du conseil d'administration

En lien avec les attentes énoncées à la *Ligne directrice sur la gouvernance*⁶ donnée par l'Autorité, le conseil d'administration a l'ultime responsabilité d'une gestion saine et prudente du capital. Il devrait notamment :

- s'assurer que l'institution établisse et maintienne un niveau de capital approprié eu égard aux exigences réglementaires, à son environnement, à son plan stratégique, à son profil de risque et à ses impératifs économiques;
- approuver les stratégies et politiques en lien avec la gestion du capital et examiner les procédures sous-jacentes. Ces dernières devraient notamment traiter du niveau cible interne de capital et de la disponibilité du capital dont l'institution a besoin pour mener ses activités présentes et projetées, ainsi que des stratégies envisagées pour rétablir le capital en situation de crise ou en cas de choc imprévu pouvant requérir des capitaux additionnels. De même, elles devraient faire l'objet d'examen périodiques;
- superviser la mise en œuvre du dispositif d'évaluation interne des risques et de la solvabilité⁷, s'assurer que les stratégies, politiques et procédures s'y rattachant cadrent bien avec les activités de l'institution et veiller à ce que les contrôles internes soient suffisants vis-à-vis ce dispositif;

⁶ AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS, *Ligne directrice sur la gouvernance*, avril 2009.

⁷ Ce processus est souvent mentionné en tant que dispositif ORSA (*Own Risk and Solvency Assessment*) pour les assureurs et ICAAP (*Internal Capital Adequacy Assessment Process*) pour les institutions de dépôt. Les attentes de l'Autorité à l'égard de ces dispositifs sont présentées à la section 5.

-
- demeurer au fait des résultats émanant du programme de simulations de crise⁸, et plus spécifiquement, valider les mesures correctrices et stratégies envisagées dans les situations où le capital chuterait sous le niveau cible interne.

2.2 Rôles et responsabilités de la haute direction

Pour la gestion du capital, les rôles et les responsabilités qui incombent à la haute direction, ainsi qu'au chef de la gestion des risques⁹ le cas échéant, consistent principalement à :

- élaborer un cadre de gestion du capital adapté au profil de risque et au plan stratégique de l'institution;
- mettre en œuvre, gérer et assurer le suivi du cadre de gestion du capital;
- assurer la conception et la mise en place d'un dispositif d'évaluation interne des risques et de la solvabilité, incluant des contrôles internes suffisant, renforçant ainsi le cadre plus général de la gestion intégrée des risques de l'institution;
- établir des modalités de communication et de recours aux niveaux hiérarchiques supérieurs en réponse à des changements au niveau de l'environnement, du profil de risque de l'institution ou de tout autre élément susceptible d'affecter le niveau, la qualité ou la composition du capital.

⁸ AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS, *Ligne directrice sur les simulations de crise*, juin 2012.

⁹ AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS, *Ligne directrice sur la gestion intégrée des risques*, mai 2015.

3. Cadre de gestion du capital

L'Autorité s'attend à ce que l'institution mette en œuvre un cadre de gestion du capital aligné avec son profil de risque ainsi qu'une stratégie lui permettant de maintenir des niveaux adéquats de capital en tout temps et de les rétablir en situation de crise ou suite à un choc défavorable important.

Le cadre de gestion du capital est composé de stratégies, politiques et procédures permettant à une institution financière d'évaluer la qualité de son capital et de le maintenir à un niveau adéquat par rapport à son profil de risque.

Ce cadre devrait être efficace, permanent et évolutif. Il devrait être adapté au profil de risque de l'institution et s'inspirer fortement des constats émanant de processus d'évaluation interne des risques et de la solvabilité en considération des risques importants et des montants qui pourraient être éventuellement requis suite à leur matérialisation.

Tout en tenant compte de la nature, de la taille, de la complexité des activités et du profil de risque propre à chaque institution, le cadre de gestion du capital devrait notamment comprendre :

- L'identification des rôles et responsabilités relativement à la mise en œuvre des stratégies et politiques relatives aux besoins en capital;
- Des politiques fixant les niveaux de capital et énonçant les objectifs en matière d'adéquation du capital basées sur :
 - L'appétit pour le risque et les niveaux de tolérance aux risques;
 - Le profil de risque;
 - Les impératifs économiques;
 - Le plan stratégique.
- Des mesures permettant l'identification et la prise en compte des risques importants pouvant nécessiter du capital;
- Des procédures permettant d'évaluer le niveau d'adéquation global du capital en fonction de la prise de risques et du plan stratégique;
- Des mécanismes de contrôle interne, d'examen et de validation afin d'assurer la suffisance et l'adéquation appropriée du capital, en considérant les exigences réglementaires et les besoins de l'institution financière;
- Des limites et restrictions quant à la qualité et la composition du capital;
- Des stratégies à privilégier en matière de mobilisation du capital en fonction des circonstances;
- Des mesures correctrices pouvant être prises par la haute direction en situation de crise ou à la suite d'un choc défavorable important;
- La fréquence des processus d'approbation et de révision des décisions quant à l'ensemble des éléments visés par le cadre de gestion du capital.

4. Capital réglementaire, cible interne de capital et capital excédentaire

L'Autorité s'attend non seulement à ce que l'institution financière respecte les exigences de capital réglementaire, mais également le niveau cible interne de capital reflétant sa situation par rapport à un éventail de risques et de considérations stratégiques plus englobantes.

En vertu des lois que l'Autorité administre, les institutions financières sont tenues de maintenir un capital suffisant pour assurer une gestion saine et prudente¹⁰.

Les exigences minimales en matière de suffisance de capital réglementaire correspondantes à cette obligation sont établies par les différentes lignes directrices portant sur le capital données par l'Autorité¹¹. Comme ces exigences reposent sur des hypothèses applicables à l'ensemble de l'industrie, elles ne peuvent refléter parfaitement le profil de risque propre à chaque institution.

Par conséquent, en plus des exigences de capital réglementaire, une institution financière devrait également maintenir des niveaux de capital additionnel afin de refléter son propre profil de risque et de disposer d'un montant de capital suffisant pour couvrir ses autres besoins. Ainsi, on distingue plusieurs niveaux de capital incrémentaux :

Capital réglementaire :

Ce niveau fait référence aux différents niveaux établis par l'Autorité, soit le niveau minimum et, s'il y a lieu, le niveau cible établi aux fins de la surveillance, conformément à l'encadrement fourni en matière de suffisance du capital. À ces niveaux peut s'ajouter une exigence additionnelle pour refléter le caractère systémique d'une institution.

Cible interne de capital¹² :

Ce niveau fait référence au montant de capital déterminé par l'institution dans le cadre de ses activités, en prenant notamment en considération son appétit pour le risque et les résultats des scénarios de simulation de crise. Il tient compte du risque relatif à la mise en place du plan stratégique de l'institution ainsi que de l'ensemble des risques auxquels celle-ci pourrait être confrontée dans le cadre de ses activités actuelles et projetées, comme par exemple, le risque de réputation, le risque stratégique et le risque lié à l'accès au capital sur les marchés.

Considérant que la cible interne de capital doit tenir compte d'un éventail plus large de risques, ce niveau devrait excéder celui du capital réglementaire.

Capital excédentaire :

¹⁰ *Loi sur les assurances*, RLRQ, c. A-32, article 275. *Loi sur les coopératives de services financiers*, RLRQ, c. C-67.3, articles 441 et 451. *Loi sur les sociétés de fiducie et les sociétés d'épargne*, RLRQ, c. S-29.01, article 195.

¹¹ Voir note de bas de page 3.

¹² Pour les institutions de dépôts, on utilisera davantage la terminologie « capital économique ».

Ce niveau fait référence à l'excédent des capitaux disponibles sur la cible interne de capital tel qu'établie par l'institution. Il est habituellement maintenu dans une optique stratégique. Par exemple, du capital additionnel pourrait être maintenu pour effectuer des acquisitions, réaliser des projets, atteindre ou maintenir une cote de crédit ou plus simplement, absorber les variations annuelles dans les résultats financiers, afin d'éviter que le capital disponible ne tombe en deçà du niveau cible interne de capital.

5. Évaluation interne des risques et de la solvabilité

L'Autorité s'attend à ce que l'institution financière établisse son niveau cible interne de capital de façon prudente et prospective, en mettant en place un dispositif d'évaluation interne de ses risques et de sa solvabilité qui soit adapté à sa nature, sa taille et la complexité de ses activités.

Il appartient à chaque institution financière de mettre en place un dispositif lui permettant d'identifier tous ses risques importants, que ces derniers soient facilement quantifiables ou non, et de les évaluer en fonction de son capital. Le dispositif devrait également être en mesure de tenir compte des risques individuels jugés moins importants, mais qui pourraient le devenir lorsqu'ils sont combinés à d'autres.

Les dispositifs d'évaluation interne des risques et de la solvabilité constituent des processus itératifs visant à évaluer, de manière continue et prospective, les risques importants d'une institution financière et le capital nécessaire pour les supporter. Cette adéquation personnalisée des risques avec le capital constitue une pièce maîtresse et un processus incontournable de la gestion intégrée des risques de l'institution financière.

Concrètement, ce dispositif peut être vu comme un ensemble d'activités réalisées de façon conjointe, itérative et cohérente suivant un processus ayant comme point de départ l'appétit pour le risque. Il comprend toutes les étapes d'un processus normal de gestion des risques, partant de l'identification jusqu'au suivi, à travers le déploiement de la stratégie d'affaires et l'analyse du comportement de ces risques, particulièrement en fonction de scénarios extrêmes. Cette analyse doit inclure les dépendances ou interrelations qui amplifient certains risques et leurs conséquences potentielles. Pour chaque risque important ainsi identifié, l'assureur devrait être en mesure de consigner les hypothèses, les processus et les principaux facteurs à considérer en ce qui a trait aux éléments déclencheurs, à l'évaluation, à la quantification et aux facteurs d'atténuation en place. Selon les résultats de cette analyse, une remise en question de l'appétit pour certains risques pourrait être enclenchée, nous ramenant ainsi au point de départ du processus itératif.

En plus du lien étroit de ce dispositif avec la *Ligne directrice sur la gestion intégrée des risques*¹³, certaines des attentes de l'Autorité énoncées aux lignes directrices concernant la gouvernance¹⁴, les simulations de crise¹⁵ et la suffisance du capital¹⁶, ainsi que les recommandations des normes de pratiques actuarielles régissant l'Examen dynamique de la suffisance du capital, sont également intimement liées avec celui-ci.

La valeur ajoutée de ce dispositif se situe donc au niveau de la prise en compte formelle et en continu des liens devant exister entre la position de solvabilité, la prise de risques et les objectifs stratégiques de l'institution, ainsi que des impacts qu'ils peuvent avoir les

¹³ AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS, *Ligne directrice sur la gestion intégrée des risques*, mai 2015.

¹⁴ AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS, *Ligne directrice sur la gouvernance*, avril 2009.

¹⁵ AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS, *Ligne directrice sur les simulations de crise*, juin 2012

¹⁶ Voir la note de bas de page 3.

uns sur les autres. Compte tenu de sa nature prospective, ce dispositif devrait cadrer avec la planification stratégique et opérationnelle de l'institution et tenir compte de la détérioration potentielle de son capital sur ce même horizon.

L'Autorité s'attend à ce que l'application du dispositif d'évaluation interne des risques et de la solvabilité fasse l'objet d'un rapport formel et distinct au conseil d'administration au moins une fois l'an, ou plus fréquemment, si le profil de risque de l'institution financière devait changer de façon importante.

Ce rapport devrait refléter les activités consolidées de l'institution financière et contenir suffisamment d'informations pour permettre au conseil d'administration d'apprécier les résultats en fonction du profil de risque de l'institution et des facteurs pouvant menacer son capital et sa solvabilité. En particulier, le conseil d'administration devrait s'assurer que les résultats obtenus respectent les limites qu'il a fixées pour l'institution en lien avec l'appétit pour le risque et les niveaux de tolérance aux risques. Il devrait ainsi permettre d'apprécier la justesse du dispositif en lien avec la qualité et la composition du capital et de confirmer la cible interne de ce dernier.

L'Autorité considère donc qu'une institution capable d'intégrer de façon dynamique, cohérente et proactive son processus d'évaluation interne des risques en lien avec ses besoins en capital et l'ensemble des attentes émanant des lignes directrices en matière de gouvernance, de gestion intégrée des risques, de simulation de crise et de suffisance du capital, est en mesure d'établir un niveau cible interne de capital prudent et prospectif.

6. Mobilisation de capital additionnel

L'Autorité s'attend à ce que l'institution financière établisse une stratégie avisée, prudente et prospective en matière de mobilisation du capital qui tient compte des risques et des limitations susceptibles de l'empêcher d'accéder à du capital en situation de crise.

À partir de différents scénarios de crise, l'institution devrait être en mesure d'anticiper et d'établir une stratégie en matière de mobilisation de capital dans les situations où des risques sont susceptibles de le faire chuter en deçà du niveau cible interne de capital.

Ce processus est d'autant plus important que les institutions ne devraient en aucun cas présumer que le capital sera facilement accessible au moment où elles en auront besoin, mais considérer plutôt le fait qu'en certaines circonstances, l'accès à du capital sur les marchés pourrait devenir plus difficile. Par conséquent, une institution devrait agir de façon prospective et mobiliser des capitaux additionnels en prévision de ces circonstances défavorables.

L'institution financière devrait également analyser les différentes caractéristiques relatives à ses actifs et passifs et leur impact potentiel sur sa solvabilité en tenant compte notamment de leur volatilité et de leur évolution potentielle. Lorsqu'elle réduit ses risques ou obligations par le biais de transactions intra-groupes, de la réassurance ou de la titrisation, l'institution devrait tenir compte de l'ensemble des risques liés à ces transactions. Elle devrait s'assurer notamment, lorsqu'elles s'appliquent, de respecter les attentes énoncées à la *Ligne directrice sur la gestion des risques liés à la réassurance*¹⁷ et à la *Ligne directrice sur la gestion des risques liés à la titrisation*¹⁸. En lien avec le financement et la capitalisation, la *Ligne directrice sur la gestion du risque de liquidité*¹⁹ énonce également des attentes pouvant favoriser l'accès à du capital sans perturber les opérations courantes des institutions visées par son champ d'application.

De façon plus générale, l'institution financière devrait notamment :

- accorder une importance particulière aux relations entretenues avec ses fournisseurs de capitaux, la qualité de ces relations pouvant être déterminante en période de crise;
- identifier les principaux risques en matière de mobilisation du capital émanant de la structure de son bilan, de son fonctionnement interne, de son profil de risque et des conditions du marché;
- si elle fait partie d'un groupe financier, prendre en considération les interdépendances relatives au capital entre les différentes entités du groupe et les impacts de ces liens sur sa capacité à mobiliser du capital additionnel.

¹⁷ AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS, *Ligne directrice sur la gestion des risques liés à la réassurance*, juillet 2013.

¹⁸ AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS, *Ligne directrice sur la gestion des risques liés à la titrisation*, avril 2009.

¹⁹ AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS, *Ligne directrice sur la gestion du risque de liquidité*, avril 2009.

7. Qualité et composition du capital

L'Autorité s'attend à ce qu'une institution financière porte une attention particulière à la qualité et la composition de son capital. À cet effet, l'institution devrait notamment prendre en considération les caractéristiques propres à ses instruments de capitalisation et les risques inhérents à l'utilisation de tels instruments, tout en veillant à respecter les critères et limites de capitalisation prévus aux lignes directrices applicables en vertu des différentes lois sectorielles.

La qualité du capital fait référence à sa capacité d'absorber les pertes aussi bien dans le cours normal des activités de l'institution financière qu'en cas de crise ou de liquidation. Ce capital devrait donc être subordonné aux droits des assurés et déposants en cas de crise ou de liquidation de l'institution.

Ainsi, les lignes directrices de l'Autorité portant sur la suffisance du capital distinguent différentes catégories d'instruments de capitalisation. Le capital de la plus haute qualité comprend habituellement les instruments ayant la capacité d'absorber les pertes en toutes circonstances et disposant d'un niveau de subordination ultime aux droits des assurés et déposants.

Pour les instruments de capitalisation qui ne se qualifient pas dans la catégorie de la plus haute qualité, ceux-ci peuvent être segmentés en sous-catégories en fonction de leur nature et du respect des critères et des limites qui leur sont applicables. Contrairement aux instruments de la catégorie supérieure, les critères utilisés dans ces cas sont moins contraignants, d'où une qualité moindre en cas de crise ou de liquidation.

On retrouve également des instruments non éligibles pour les catégories prévues ou faisant l'objet de limites eu égard à leur reconnaissance pour les calculs de capital réglementaire. Pour les fins de la détermination de son capital excédentaire ou stratégique, l'institution pourrait considérer certains de ces instruments financiers. Dans ces circonstances, l'institution devrait cependant s'assurer d'identifier les principaux risques potentiellement liés à ces instruments et accompagner leur utilisation d'une divulgation adéquate à toutes les parties concernées.

Compte tenu de ces catégories et des critères qui leur sont associés, chaque institution pourrait s'assurer de diversifier ses instruments de fonds propres et établir des limites et ratios internes afin de voir au maintien de niveaux de capitaux adéquats dans les proportions désirées. Cette façon de faire contribue notamment au maintien de la confiance du public à l'égard de l'institution financière et facilite l'accès au capital dans le futur.

Surveillance des pratiques de gestion saine et prudente

En lien avec sa volonté de favoriser l'instauration de pratiques de gestion saine et prudente au sein des institutions financières, l'Autorité entend procéder, dans le cadre de ses travaux de surveillance, à l'évaluation du degré d'observance des principes énoncés à la présente ligne directrice en considérant les attributs propres à chaque institution. De même, l'efficacité et la pertinence des stratégies, politiques et procédures mises en place ainsi que la qualité de la supervision et le contrôle exercés par le conseil d'administration et la haute direction seront évalués.

Les pratiques en matière de gestion du capital évoluent constamment. L'Autorité s'attend à ce que les instances décisionnelles de l'institution financière connaissent les meilleures pratiques en la matière et se les approprient, dans la mesure où celles-ci répondent à leurs besoins.



**AUTORITÉ
DES MARCHÉS
FINANCIERS**

CAPITAL MANAGEMENT GUIDELINE

May 2015

TABLE OF CONTENTS

Preamble	ii
Scope	iii
Coming into effect and updating	iv
Introduction	v
1. Capital management	1
2. Capital management governance	2
2.1 Roles and responsibilities of the board of directors.....	2
2.2. Roles and responsibilities of senior management.....	3
3. Capital management framework	4
4. Regulatory capital, internal capital target and excess capital	5
5. Own risk and solvency assessment	7
6. Additional capital raising	9
7. Quality and composition of capital	10
Supervision of sound and prudent management practices	11

Preamble

The *Autorité des marchés financiers* (the “AMF”) establishes guidelines setting out its expectations with respect to financial institutions’ legal requirement to follow sound and prudent management practices. This guideline therefore covers the interpretation, execution and application of this requirement.

The AMF favours a principles-based approach rather than a specific rules-based approach. As such, the guidelines provide financial institutions with the necessary latitude to determine the requisite strategies, policies and procedures for implementation of such management principles and to apply sound practices based on the nature, size and complexity of their activities. This guideline illustrates how to comply with the stated principles.

AMF Note

The AMF considers governance, integrated risk management and compliance (GRC) as the foundation stones for sound and prudent management and sound commercial practices of financial institutions and, consequently, as the basis for the prudential framework provided by the AMF.

The following guideline is part of this approach and sets out the AMF’s expectations regarding capital management practices.

Scope

This *Capital Management Guideline* is intended for insurers of persons (life and health), damage insurers (P&C), portfolio management companies controlled by an insurer, mutual insurance associations, financial services cooperatives as well as trust and savings companies, which are governed by the following Acts:

- *An Act respecting insurance*, CQLR, c. A-32;
- *An Act respecting financial services cooperatives*, CQLR, c. C-67.3;
- *An Act respecting trust companies and savings companies*, CQLR, c. S-29.01.

This guideline applies to financial institutions operating independently as well as to financial institutions operating as members of a financial group.¹ As regards financial services cooperatives and mutual insurance associations that are members of a federation, the standards or policies adopted by the federation should be consistent with—and even converge on—the principles of sound and prudent management as detailed in this guideline.

The generic terms “financial institution” and “institution” refer to all financial entities covered by the scope of this guideline.

¹ For purposes of this guideline, “financial group” refers to any group of legal persons composed of a parent company (financial institution or holding company) and legal persons affiliated with it.

Coming into effect and updating

The *Capital Management Guideline* comes into effect on May 1, 2015.

With respect to the legal requirement of institutions to follow sound and prudent management practices, the AMF expects each institution to adopt the principles of this guideline by developing strategies, policies and procedures based on its nature, size, complexity and risk profile and implementing them by May 1, 2016. Where an institution has already implemented such a framework, the AMF may verify that the framework allows the institution to satisfy the prescribed requirements.

This guideline will be updated based on developments in capital risk management and in light of the AMF's observations in the course of its supervision of financial institutions.

Introduction

The ability of financial institutions to fulfill their obligations toward their clients is a fundamental component of sound and prudent management practices. A financial institution's capital plays an essential role in this regard since one of the institution's main functions is to ensure that commitments to insureds and depositors are met.

With this in mind, the AMF issues expectations regarding capital adequacy. These expectations are specifically described in guidelines³ setting out regulatory capital levels based on the sector concerned and the risks assumed by financial institutions. These guidelines essentially form the basis of sound and prudent capital management by establishing and comparing institutions' capital needs and available capital to ensure they comply with the prescribed requirements.

The purpose of this guideline is to articulate the principles which should guide and oversee financial institutions' management of capital at a more global level, before determination of the regulatory minimum capital.

Capital management is a broad process which covers not only capital adequacy but also all the strategies, policies and procedures used by an institution to determine and plan its capital. Regulatory requirements, its environment, risk profile and risk appetite, strategic planning and economic imperatives must all form part of this process.

This guideline addresses the core elements of capital management, including governance and reporting practices related to capital management, the establishment of an internal capital target consistent with the institution's risk profile, the choice of capital raising strategies, and aspects relating to the quality and composition of capital.

International standards pertaining to sound and prudent risk management set out by bodies such as the Basel Committee on Banking Supervision⁴ and the International Association of Insurance Supervisors⁵ encourage regulators to provide a framework which requires institutions to adopt a forward-looking approach, particularly with respect to capital management.

The AMF adheres to these principles and believes that the quality of a financial institution's capital management is essential to its longevity. Accordingly, the expectations in this guideline draw heavily on the fundamental principles set out by these bodies.

³ *Capital Adequacy Requirements Guideline (CAR)* – Life and health insurance; *Capital Adequacy Requirements Guideline (MCT)* – Property and casualty insurance; *Adequacy of Capital Base* – Financial services cooperatives; *Capital Adequacy Guideline* – Credit unions not members of a federation, trust companies and savings companies.

⁴ BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS, Basel Committee on Banking Supervision, *Core Principles for Effective Banking Supervision*, September 2012.

BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS, Basel Committee on Banking Supervision, *A Sound Capital Planning Process: Fundamental Elements*, January 2014.

⁵ INTERNATIONAL ASSOCIATION OF INSURANCE SUPERVISORS, *Insurance Core Principles, Standards, Guidance and Assessment Methodology*, October 2011, ICP 9 amended October 2012, ICP 22 amended October 2013.

1. Capital management

The AMF expects capital management to be integrated into all of a financial institution's strategic planning and risk management activities, including its stress testing program, risk appetite statement and the establishment of its risk tolerance levels.

Capital is a crucial component of a financial institution's solvency and its management is intrinsically related to its risk-taking.

The AMF therefore expects each financial institution to set up a process for assessing its own risk and solvency that allows it to identify the relationships between its activities, thereby facilitating decision-making based on its capital level, risk appetite and business strategies.

The AMF also considers that an institution should seek to integrate its activities dynamically, consistently and proactively so that it can take advantage of opportunities to obtain capital on favourable terms and thus mitigate the possibility of adverse situations. The impacts of activities as well as their interdependence should also be considered important variables of capital management.

The institution should also have a broad vision and take account of elements such as procyclicality, economic imperatives, investor perception, regulatory organizations' expectations and, for financial groups, possible internal capital transfers. One of the financial institution's main objectives should be to achieve its strategic plan in a context that enables it to maintain sufficient capital to withstand the impact of a major adverse shock, thereby reducing the probability of default.

For institutions operating as members of a financial group, the AMF considers that capital management should be carried out at various levels of the organization:

- At the financial group level, capital management should take into account intra-group cash flow, capital fungibility between entities, contagion risk, possible double-gearing of funds and constraints and limitations on foreign-sourced capital;
- At the entity level, capital management should allow the establishment of internal capital targets based on each entity's nature, size, environment and regulatory requirements.

Regardless of whether capital is managed at the group or entity level, the objective of the planning process must be to develop an approach to current and future capital needs that is coherent and consistent.

Lastly, capital management should be established and supported by an adequate organizational strategy in order to manage risk optimally.

2. Capital management governance

The AMF expects a financial institution's capital management to be supported by a sound governance structure that clearly defines the roles and responsibilities of the parties involved.

The board of directors is responsible for overseeing the management performed by the institution's senior management. It must therefore ensure that the necessary measures are put in place to achieve its objectives.

Senior management must develop the financial institution's organizational structure, strategies, plans, operational objectives and control measures. It must also demonstrate to the board of directors that established strategies, policies and procedures are adequate.

These decision-making bodies are also responsible for integrating capital management opportunities that have been identified into strategic thinking and the goal-setting process.

2.1 Roles and responsibilities of the board of directors

With regard to the expectations outlined by the AMF in the *Governance Guideline*,⁶ the board of directors has ultimate responsibility for sound and prudent capital management. In particular, it should:

- Ensure that the institution establishes and maintains an appropriate level of capital in line with regulatory requirements, its environment, strategic plan and risk profile and economic imperatives.
- Approve capital management strategies and policies and examine the underlying procedures, which should address, among other things, the internal capital target and the capital the institution needs to carry on current and planned activities as well as the strategies for recovering capital in a crisis or in the case of an unexpected shock which could require additional capital. They should also be reviewed periodically.
- Oversee the implementation of an own risk and solvency assessment mechanism⁷ and ensure that the related strategies, policies and procedures are aligned with the institution's activities.

⁶ AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS, *Governance Guideline*, April 2009.

⁷ This process is often called ORSA (Own Risk and Solvency Assessment) for insurers and ICAAP (Internal Capital Adequacy Assessment Process) for deposit institutions. The AMF's expectations with respect to ORSA are outlined in section 5.

-
- Remain up-to-date with the results of the stress testing program³ and, more specifically, validate the proposed strategies and corrective measures in situations where capital falls below the internal target.

2.2. Roles and responsibilities of senior management

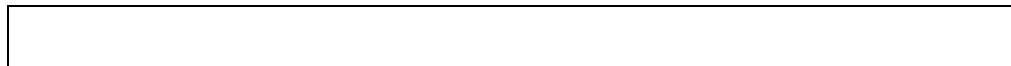
For capital management, the roles and responsibilities of senior management and, as applicable, the chief risk officer⁴, are primarily to:

- Develop a capital management framework adapted to the institution's risk profile and strategic plan;
- Implement, manage and ensure the monitoring of the capital management framework;
- Ensure the design and implementation of a process for own risk and solvency assessment so as to strengthen the institution's overall integrated risk management framework;
- Establish terms of communication with and escalation to higher levels in the organization in response to major changes in the institution's environment, risk profile or any other element which could affect the level, quality or composition of its capital.

³ AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS, *Stress Testing Guideline*, June 2012.

⁴ AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS, *Integrated Risk Management Guideline*, May 2015.

3. Capital management framework



The capital management framework is made up of strategies, policies and procedures which allow a financial institution to assess the quality of its capital and maintain it at an adequate level according to its risk profile.

This framework should be efficient, permanent and evolving. It should be adapted to the institution's risk profile and be strongly based on the findings from its own risk and solvency assessment process, taking into consideration material risks and the funds which could be required if those risks materialize.

Depending on the nature, size, complexity, and risk profile of each financial institution, the capital management framework should include the following in particular:

- Description of the roles and responsibilities relating to the implementation of capital requirement strategies and policies;
- Policies setting capital targets and capital adequacy objectives based on:
 - Risk appetite and risk tolerance levels;
 - Risk profile;
 - Economic imperatives;
 - Strategic plan.
- Measures for identifying and including material risks which could require capital;
- Procedures for the assessment of overall capital adequacy based on risk and the strategic plan;
- Internal control, review and validation mechanisms to ensure adequacy of capital taking into account regulatory requirements and the financial institution's needs;
- Limits and restrictions regarding the quality and composition of capital;
- Capital raising strategies according to circumstances;
- Possible corrective measures by senior management in a crisis or following a major shock;
- Frequency of approval processes and review of decisions regarding all components of the capital management framework.

4. Regulatory capital, internal capital target and excess capital

The AMF expects the financial institution to meet not only regulatory capital requirements but also internal capital targets reflecting its situation considering a range of risks and more comprehensive strategic considerations.

Under the laws the AMF administers, financial institutions are required to maintain adequate capital to ensure sound and prudent management.⁸

The minimum regulatory capital requirements corresponding to this obligation are established by the different capital guidelines issued by the AMF.⁹ Since those requirements are based on standardized assumptions applicable to the entire industry, they cannot accurately reflect the specific risk profile of each institution.

Therefore, in addition to regulatory capital requirements, a financial institution should also maintain additional capital levels to reflect its specific risk profile and have a margin to cover its other needs.

There are several incremental levels of capital:

Regulatory capital:

This level refers to the different levels established by the AMF, namely, the minimum and, where applicable, target established for oversight purposes, in accordance with the capital adequacy framework. An additional requirement may be added to these levels to reflect an institution's systemic nature.

Internal capital target:¹⁰

This refers to the required amount of capital determined by the institution in connection with its activities, considering specifically its risk appetite and stress testing. It takes into account risk related to the implementation of the institution's strategic plan as well as all the risks the institution could be exposed to in connection with its current and planned activities, such as reputation risk, strategic risk and risk related to access to market capital.

⁸ *An Act respecting insurance*, CQLR, c. A-32, section 275;
An Act respecting financial services cooperatives, CQLR, c. C-67.3, sections 441 and 451;
An Act respecting trust companies and savings companies, CQLR, c. S-29.01, section 195.

⁹ See Footnote 3.

¹⁰ For insurers, the term "internal capital target" is mainly used in one or more contexts in which internal models are used to establish the capital level. The term "economic capital" is more commonly used for deposit institutions.

Since the internal capital target should capture a broader range of risks, it should exceed regulatory capital.

Excess capital:

This refers to the available capital exceeding the internal capital target as established by the institution. It is normally maintained for strategic purposes. For example, additional capital could be maintained to carry out acquisitions and projects, achieve or maintain a credit rating or simply absorb annual variations in financial results in order to ensure that available capital does not fall below the internal capital target.

5. Own risk and solvency assessment

The AMF expects the financial institution to establish its internal capital target in a prudent and forward-looking manner, setting up an own risk and solvency assessment mechanism adapted to its nature, size and complexity.

It is up to each financial institution to set up a mechanism allowing it to identify all material risks, regardless of whether they are readily quantifiable or not, and assess them based on its capital. The mechanism should also enable the financial institution to measure individual risks that are less material but which could become material when aggregated with other risks.

An own risk and solvency assessment mechanism is a set of iterative processes designed to assess, in an ongoing and forward-looking manner, a financial institution's material risks and the capital required to support them. This tailored alignment of risks with capital is key to and an indispensable part of a financial institution's integrated risk management.

In concrete terms, this mechanism may be seen as a set of activities carried out jointly, iteratively and consistently according to a process with risk appetite as the starting point. It includes all steps of a normal risk management process, from risk identification and monitoring through the deployment of the business strategy and an analysis of risk conduct, particularly in extreme scenarios. The results of this analysis could trigger a reconsideration of the appetite for certain risks, coming full circle back to the beginning of the iterative process.

In addition to the close relationship of this mechanism with the *Integrated Risk Management Guideline*,¹¹ some of the AMF's expectations set forth in the governance,¹² stress testing¹³ and capital adequacy¹⁴ guidelines, as well as actuarial standards of practice with respect to Dynamic Capital Adequacy Testing (DCAT), are also closely associated with it.

The added value of this mechanism therefore lies in formally and continually taking into account existing relationships between the institution's solvency, risk profile and strategic goals as well as the impacts they may have on each other. Given that it is forward-looking, this mechanism should be consistent with the institution's strategic and business planning and should contemplate the potential adverse capital impacts over the institution's planning horizon.

¹¹ AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS, *Integrated Risk Management Guideline*, May 2015.

¹² AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS, *Governance Guideline*, April 2009.

¹³ AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS, *Stress Testing Guideline*, June 2012.

¹⁴ See Footnote 3.

The AMF expects the application of the own risk and solvency assessment mechanism to be the subject of an official report to the board of directors at least once a year, or more often if the financial institution's risk profile changes significantly.

The report should reflect the institution's consolidated activities and contain enough information to allow the board to assess the results based on the institution's risk profile and possible threats to its capital and solvency. In particular, the board should ensure that the results meet the limits it has set for the institution according to its risk appetite and tolerance. It should allow to assess the accuracy of the capital in relation to the quality and composition of capital and confirm the internal target of it.

The AMF therefore considers that an institution that is able to integrate its own risk and solvency assessment processes dynamically, consistently and proactively in line with its capital needs and all the expectations set out in the governance, integrated risk management, stress testing and capital adequacy guidelines, can establish a prudent and forward-looking internal target capital.

6. Additional capital raising

The AMF expects the financial institution to set up an informed, prudent and forward-looking capital raising strategy which takes into account risks and limitations that could prevent it from accessing its capital during a crisis.

Based on different crisis scenarios, the institution should be able to anticipate and set up a capital raising strategy for situations in which risks could cause the capital to fall below the internal capital target.

This process is especially important in that institutions should not assume that capital will be easily accessible when they need it, but should consider instead the fact that in certain circumstances, access to market capital could become more difficult. As a result, an institution should act prospectively and raise additional capital in anticipation of such adverse circumstances.

The financial institution should also analyze the different characteristics of its assets and liabilities and their potential impact on its solvency taking into account the volatility of, and potential changes in, its assets and liabilities, among other things. When it reduces its risks or obligations through intragroup transactions, reinsurance or securitization, the institution should ensure that it captures all risks related to such transactions. Where appropriate, the financial institution should also ensure that it meets the expectations set out in the *Reinsurance Risk Management Guideline*¹⁵ and the *Securitization Risk Management Guideline*.¹⁶ The *Liquidity Risk Management Guideline*¹⁷ also sets out the AMF's expectations in connection with financing and capitalization to facilitate the institution's access to capital so that it is able to meet its obligations as they become due.

More generally, the institution should:

- Give particular importance to relationships with its capital providers, as the quality of those relationships could be crucial in a crisis period;
- Identify the main capital raising risks resulting from its balance sheet structure, internal operations, risk profile and market conditions;
- If it is a member of a financial group, take into account the capital interdependencies between the different entities of the group and the impacts of those relationships on its ability to raise additional capital.

¹⁵ AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS, *Reinsurance Risk Management Guideline*, July 2013.

¹⁶ AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS, *Securitization Risk Management Guideline*, April 2009.

¹⁷ AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS, *Liquidity Risk Management Guideline*, April 2009.

7. Quality and composition of capital

The AMF expects a financial institution to be particularly mindful of the quality and composition of its capital. The institution should take into consideration the specific characteristics of its capitalization instruments and the risks inherent in their use while ensuring that it complies with capitalization criteria and limits set out in guidelines applicable under different sector-based laws.

Capital quality refers to a financial institution's ability to absorb losses both in its normal course of business and in a crisis or liquidation. The capital should therefore be subordinated to the rights of insureds or depositors if the institution is in a crisis or being liquidated.

The AMF's capital adequacy guidelines define the different categories of capitalization instruments. The highest quality capital usually includes instruments with the capacity to absorb losses under all circumstances and that are ultimately subordinated to the rights of insureds and depositors.

Capitalization instruments which do not qualify as being in the highest quality category may be divided into sub-categories based on their nature and compliance with the criteria and limits applicable to them. Contrary to higher category instruments, the criteria used in such cases are less restrictive, and thus of lower quality in the case of crisis or liquidation.

There are also instruments that are not eligible for the categories provided or have limited recognition in calculating regulatory capital. The institution could consider some of these financial instruments for the purpose of determining its excess or strategic capital, although it should be sure to identify the main contingent risks related to such instruments and provide adequate disclosure of their use to all interested parties.

Given these categories and the criteria associated with them, each institution could diversify its capital instruments and establish internal limits and ratios to ensure it continues to hold adequate levels of capital in the desired proportions. This will help maintain public confidence in the financial institution and facilitate access to capital in the future.

Supervision of sound and prudent management practices

To foster the establishment of sound and prudent management practices within financial institutions, the AMF, acting within the scope of its oversight activities, intends to assess the degree of compliance with the principles set forth in this guideline in light of the specific attributes of each institution. Similarly, it will examine the effectiveness and relevance of the strategies, policies and procedures adopted by financial institutions as well as the quality of supervision and control exercised by their boards of directors and senior management.

Capital management practices are constantly evolving. The AMF expects decision makers at financial institutions to remain current with best practices and to adopt them, to the extent that they address their needs.



**AUTORITÉ
DES MARCHÉS
FINANCIERS**

LIGNE DIRECTRICE SUR LA GESTION INTÉGRÉE DES RISQUES

Publication initiale : **Avril 2009**
Mise à jour : **Mai 2015**

TABLE DES MATIÈRES

Préambule.....	ii
Champ d'application.....	iii
Prise d'effet et processus de mise à jour	iv
Introduction	v
1. Gestion intégrée des risques	1
2. Appétit pour le risque, niveaux de tolérance aux risques et limites.....	3
3. Gouvernance de la gestion intégrée des risques	5
3.1 Rôles du conseil d'administration	5
3.2 Rôle de la haute direction.....	7
3.3 Rôle du chef de la gestion des risques	7
4. Cadre dynamique et évolutif de la gestion intégrée des risques.....	9
Surveillance des pratiques de gestion saine et prudente	11

Préambule

La présente ligne directrice est une indication des attentes de l'Autorité des marchés financiers (l'« Autorité ») à l'égard de l'obligation légale des institutions financières de suivre des pratiques de gestion saine et prudente. Elle porte donc sur l'interprétation, l'exécution et l'application de cette obligation imposée aux institutions financières.

Dans cette optique, l'Autorité privilégie une approche basée sur des principes plutôt que d'édicter des règles précises. Ainsi, du fondement même d'une ligne directrice, l'Autorité confère aux institutions financières la latitude nécessaire leur permettant de déterminer elles-mêmes les stratégies, politiques et procédures pour la mise en œuvre de ces principes de saine gestion et de voir à leur application en regard de la nature, de la taille et de la complexité de leurs activités. À cet égard, la ligne directrice illustre des façons de se conformer aux principes énoncés.

Note de l'Autorité

L'Autorité considère la gouvernance, la gestion intégrée des risques et la conformité (GRC) comme les assises sur lesquelles doivent reposer la gestion saine et prudente et les saines pratiques commerciales d'une institution financière et conséquemment, les bases sur lesquelles l'encadrement prudentiel donné par l'Autorité s'appuie.

La présente ligne directrice s'inscrit dans cette perspective et énonce les attentes de l'Autorité à l'égard des pratiques en matière de gestion intégrée des risques.

Champ d'application

La *Ligne directrice sur la gestion intégrée des risques* est applicable aux assureurs de personnes, aux assureurs de dommages, aux sociétés de gestion de portefeuille contrôlées par un assureur, aux sociétés mutuelles d'assurance, aux coopératives de services financiers, aux sociétés de fiducie et aux sociétés d'épargne régis par les lois suivantes :

- *Loi sur les assurances*, RLRQ, c. A-32;
- *Loi sur les coopératives de services financiers*, RLRQ, c. C-67.3;
- *Loi sur les sociétés de fiducie et les sociétés d'épargne*, RLRQ, c. S-29.01.

Enfin, cette ligne directrice s'applique tant à l'institution financière qui opère de façon autonome qu'à celle qui est membre d'un groupe financier¹. Dans le cas des coopératives de services financiers et des sociétés mutuelles d'assurance membres d'une fédération, les normes ou politiques adoptées à leur intention par la fédération doivent être cohérentes, voire convergentes, avec les principes de gestion saine et prudente tel que précisé à la présente ligne directrice.

Les expressions génériques « institution financière » ou « institution » sont utilisées pour faire référence à toutes les entités financières visées par le champ d'application.

¹ Aux fins d'application de la présente, est considéré comme « groupe financier », tout ensemble de personnes morales formé d'une société mère (institution financière ou holding) et de personnes morales qui lui sont affiliées.

Prise d'effet et processus de mise à jour

La *Ligne directrice sur la gestion intégrée des risques* est effective depuis le 1^{er} avril 2009.

En regard de l'obligation légale des institutions de suivre des pratiques de gestion saine et prudente, l'Autorité s'attend à ce que chaque institution se soit appropriée les principes de cette ligne directrice en élaborant des stratégies, politiques et procédures adaptées à sa nature, sa taille, la complexité de ses activités et son profil de risque, et qu'elle les ait mis en œuvre depuis le 1^{er} avril 2011.

Afin de tenir compte de l'évolution des principes de gestion saine et prudente issus des instances internationales en lien avec la gestion intégrée des risques et pour compléter la *Ligne directrice sur la gestion du capital*, la *Ligne directrice sur la gestion intégrée des risques* est révisée en date du 1^{er} mai 2015. Afin de permettre aux institutions financières de s'ajuster aux nouvelles attentes, celles-ci disposent d'une période transitoire d'un an. Par conséquent, l'Autorité s'attend à ce que l'institution financière ait effectué les changements nécessaires d'ici le 1^{er} mai 2016. Dans la mesure où une institution a déjà mis en place un tel encadrement, l'Autorité pourra vérifier si cet encadrement permet à l'institution de satisfaire aux exigences prescrites par la loi.

Tel que précisé dans la version initiale de la présente ligne directrice, les développements en matière de gestion des risques et les constats effectués dans le cadre des travaux de surveillance de l'Autorité pourraient mener ultérieurement à d'autres modifications de cette ligne directrice.

Introduction

La prise de risques et la gestion de ceux-ci sont des éléments intrinsèques à toutes les institutions financières. Par conséquent, une gestion inadéquate, incomplète ou inexistante des risques peut engendrer de sérieuses conséquences et avoir des effets néfastes sur le fonctionnement et la solvabilité des institutions financières.

Les principes fondamentaux et orientations publiés par le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire² et l'Association internationale des contrôleurs d'assurance³ exposent clairement la nécessité pour les institutions financières de gérer sagement leurs risques et, pour les autorités de réglementation, de leur fournir les encadrements nécessaires pour ce faire. Ces instances internationales insistent également sur les aspects de gouvernance qui doivent sous-tendre ces encadrements et sur le fait que les institutions financières soient tenues de disposer de stratégies, politiques et procédures formelles, complètes et cohérentes en matière de gestion des risques. La mise en œuvre de ces dernières doit permettre l'identification, l'évaluation, la quantification, le contrôle, l'atténuation et le suivi des risques.

L'Autorité adhère aux principes et orientations énoncés par ces instances internationales favorisant des pratiques de gestion saine et prudente. Par son habilitation prévue aux diverses lois sectorielles⁴, elle donne la présente ligne directrice aux institutions financières signifiant ainsi expressément ses attentes en matière de gestion intégrée des risques.

L'un des objectifs de la ligne directrice vise la mise en place d'un cadre adéquat de gestion intégrée des risques au sein de chaque institution financière. La ligne directrice privilégie l'adoption par l'institution financière d'une approche globale et coordonnée afin que la gestion de ses risques se fasse de façon intégrée, en tenant compte de leurs interrelations et interdépendances.

² BANQUE DES RÈGLEMENTS INTERNATIONAUX, Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, *Principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace*, septembre 2012.

BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS, Basel Committee on Banking Supervision, Joint Forum, *Principles for the Supervision of Financial Conglomerates*, September 2012.

³ INTERNATIONAL ASSOCIATION OF INSURANCE SUPERVISORS, *Insurance Core Principles, Standards, Guidance and Assessment Methodology*, October 2011, ICP 9 amended October 2012, ICP 22 amended October 2013.

⁴ *Loi sur les assurances*, RLRQ, c. A-32, articles 325.0.1 et 325.0.2;
Loi sur les coopératives de services financiers, RLRQ, c. C-67.3, article 565;
Loi sur les sociétés de fiducie et les sociétés d'épargne, RLRQ, c. S-29.01, article 314.1.

1. Gestion intégrée des risques

L'Autorité s'attend à ce que l'institution financière effectue une gestion intégrée de ses risques qui soit supportée par des stratégies, politiques et procédures lui permettant d'identifier, d'évaluer, de quantifier, de contrôler, d'atténuer et de suivre adéquatement les risques importants.

La prise de risques est inhérente à la conduite des affaires d'une institution financière et peut être à la fois synonyme d'opportunités et de menaces. Puisque certains risques indésirables ne peuvent pas être entièrement éliminés, ils doivent être gérés selon leur importance, c'est-à-dire en fonction de l'ampleur et de la fréquence des impacts qu'ils sont susceptibles d'avoir sur l'institution financière s'ils se matérialisaient. Il importe donc que l'institution adopte des stratégies, politiques et procédures lui permettant de gérer ses risques de façon efficace et efficiente.

La gestion des risques est essentielle à la conduite des affaires de toute institution financière. Il s'agit d'un processus permanent, dynamique et évolutif qui doit faire partie de la culture de l'entreprise et contribuer efficacement à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'institution.

L'Autorité considère en outre que l'institution financière devrait tendre vers une gestion intégrée de ses risques par opposition à une approche où les risques sont considérés séparément. Ainsi, les risques jugés moins importants mais qui pourraient le devenir une fois combinés devront aussi être pris en compte. Une approche holistique prend en considération l'interrelation et l'interdépendance entre les risques, des aspects importants susceptibles d'influencer le niveau des risques réellement assumés par l'institution. En conséquence, les institutions financières auront besoin de processus standardisés et de systèmes d'information fiables, leur permettant d'établir des liens entre les risques et d'obtenir des rapports qui fournissent de l'information pertinente, claire, adaptée et en temps opportun permettant à la haute direction et au conseil d'administration de suivre l'atteinte des objectifs stratégiques.

Cette façon de faire permet également de mieux prendre en compte les risques plus difficilement quantifiables sur la base des méthodes habituellement utilisées. Certains risques opérationnels, le risque stratégique et le risque de réputation sont de bons exemples de tels risques.

Par ailleurs, un cadre de gestion intégrée des risques accroît l'efficacité du traitement des impacts en cascade pour les risques à conséquences multiples. Les risques liés à l'utilisation des technologies, compte tenu de leurs nombreuses ramifications, constituent de bons exemples : interruption des opérations, pertes de données, vols d'identités, cyber attaques, atteinte à la réputation, poursuites légales, etc. Dans cette optique, les stratégies, ressources, technologies et connaissances doivent être alignées pour assurer une gestion adéquate et complète de ces risques à travers toute l'institution.

Tel que mentionné précédemment, la gestion intégrée des risques implique l'identification des risques importants auxquels l'institution financière est confrontée, leur évaluation, leur quantification, leur contrôle, leur atténuation et leur suivi rigoureux. Elle

permet d'identifier les événements susceptibles d'affecter l'institution au-delà des limites de son appétit pour le risque.

2. Appétit pour le risque, niveaux de tolérance aux risques et limites

L'Autorité s'attend à ce qu'une institution financière établisse et maintienne un énoncé global décrivant qualitativement et quantitativement son appétit pour le risque. Elle s'attend également à ce que l'institution définisse clairement ses niveaux de tolérance aux risques les plus importants et s'assure de les intégrer dans ses opérations, en lien avec ses politiques et procédures de gestion de risques.

La notion d'appétit pour le risque fait référence au type et au niveau global de risque qu'une institution financière est prête à accepter pour l'atteinte de ses objectifs stratégiques et la réalisation de son plan d'affaires, le tout dans le respect de ses obligations envers ses assurés, déposants ou autres clients et de son capital disponible.

L'appétit pour le risque est donc en lien étroit avec la stratégie d'affaires de l'institution. Un énoncé clair le décrivant constitue un élément fondamental d'une saine gestion de ses risques dans la mesure où il contribue à définir le type et le niveau global de risques que l'institution est en mesure d'accepter et d'assumer en relation avec ses objectifs stratégiques. Il peut se décliner comme suit :

1. L'énoncé de l'appétit pour le risque devrait comporter des informations d'ordre qualitatif permettant de situer les risques ciblés ainsi que le comportement désiré de l'institution selon une variété de scénarios. L'énoncé devrait également comporter quelques objectifs ou limites d'ordre quantitatif, exprimés en fonction des revenus, du capital ou de toute autre mesure jugée pertinente (par exemple, en fonction d'une perte maximale ou d'un niveau de concentration).
2. Les niveaux de tolérance aux risques devraient préciser les variations jugées acceptables, sur la base du jugement de l'institution financière, pour chacun des risques importants en lien avec la réalisation des objectifs de cette dernière.
3. Les limites de risques visent à traduire l'appétit pour le risque et les niveaux de tolérance aux risques en composantes granulaires précises et tangibles (par exemple, par segments d'affaires). Elles ont pour objectif d'orienter et de supporter les preneurs de risques de chacun des secteurs d'affaires de l'institution afin que leurs décisions soient alignées avec les objectifs stratégiques de celle-ci.

L'établissement d'un énoncé en matière d'appétit pour le risque, compréhensible et pertinent par rapport aux objectifs et au profil de l'institution ainsi que facilement communicable, contribue à renforcer la culture de gestion des risques au sein d'une institution.

L'énoncé global de l'appétit pour le risque de l'institution financière devrait être supporté par une documentation adéquate justifiant le choix des niveaux de tolérance aux risques et des limites de risque. Cette documentation devrait permettre de comprendre le contexte ayant mené à ce choix, ainsi que de faciliter son intégration dans la mise à jour de la planification stratégique.

L'appétit pour le risque d'une institution financière devrait être dynamique, c'est-à-dire évoluer en fonction de la situation propre à l'institution (notamment sa position de solvabilité), de la santé de l'industrie, des conditions du marché et des facteurs macroéconomiques.

Par ailleurs, tout événement susceptible d'affecter de façon importante l'institution ou son environnement devrait conduire à la réévaluation de son profil de risque, et éventuellement, à son appétit pour le risque.

De la même façon, les exercices de simulation de crise⁵ devraient constituer un élément clé de l'évaluation du niveau d'adéquation des ressources avec l'appétit pour le risque. L'évaluation devrait porter sur l'ensemble des risques matériels et probables, classifiés selon leur probabilité et leur impact. Cette approche permet de fournir à la haute direction et au conseil d'administration un portrait fidèle des impacts potentiels de tout événement important, par exemple, en regard de la solvabilité de l'institution.

⁵ AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS, *Ligne directrice sur les simulations de crise*, juin 2012.

3. Gouvernance de la gestion intégrée des risques

L'Autorité s'attend à ce que le cadre de gestion intégrée des risques d'une institution financière soit soutenu par une solide structure de gouvernance, laquelle devrait permettre notamment de définir clairement les rôles et responsabilités des différents intervenants impliqués dans la gestion des risques.

Il est de la responsabilité de la haute direction de l'institution financière de donner l'assurance au conseil d'administration que l'appétit pour le risque et les niveaux de tolérance aux risques sont adéquatement établis et respectés et que les mesures prises à l'égard de leur gestion sont adéquates. De la même façon, il appartient aussi aux instances décisionnelles d'intégrer les opportunités identifiées dans le cadre de la gestion des risques à la réflexion stratégique et au processus de détermination des objectifs qui en résultent.

Le conseil d'administration et la haute direction sont ainsi responsables au premier chef de l'élaboration du cadre de la gestion des risques auxquels l'institution est exposée. Ce cadre doit être soutenu par une stratégie organisationnelle focalisée sur les façons optimales de gérer les risques.

Par ailleurs, l'efficacité et la réussite de la gestion résident dans la promotion de la culture de risque au sein de l'institution et le fait que le « ton » doit être donné par les dirigeants. Les objectifs établis devraient être compréhensibles et communiqués à tous les paliers de l'institution. Tel qu'indiqué précédemment, la gestion des risques au sein d'une institution financière ne devrait pas être perçue comme un projet, mais bien comme une partie intégrante de la culture de risque de l'entreprise, une façon de faire.

3.1 Rôles et responsabilités du conseil d'administration⁶

Compte tenu de la responsabilisation accrue et de l'imputabilité des membres du conseil d'administration, ces derniers ont avantage à participer activement à la détermination de l'appétit pour le risque et au choix des stratégies relatives à la gestion intégrée des risques développées par la haute direction.

Une gestion optimale des risques devrait comprendre l'obtention de l'information nécessaire à la compréhension de ceux-ci, permettant ainsi au conseil d'administration d'assumer convenablement son mandat. Puisque l'efficacité du conseil peut être mise en cause lors de défaillance ou problème au sein de l'institution financière, ce dernier devrait s'assurer que les objectifs financiers de l'institution soient compatibles avec l'énoncé de l'appétit pour le risque, en lien avec les stratégies d'affaires et les objectifs opérationnels.

⁶ Lorsqu'il est fait mention du conseil d'administration, il peut s'agir d'un comité de ce dernier formé par exemple, à des fins d'examen de points particuliers.

Dans le même esprit, l'autoévaluation à laquelle doit s'astreindre le conseil d'administration de façon courante sur l'ensemble de son mandat devrait également porter sur la connaissance et la compréhension des risques de l'institution financière.

Dans ce contexte, le conseil d'administration devrait être impliqué dans la gestion intégrée des risques. Il devrait notamment :

- approuver les stratégies en lien avec l'appétit pour le risque de l'institution;
- s'assurer de la mise en place par la haute direction de politiques et procédures visant à déterminer et maintenir le niveau approprié de capital en fonction des risques et des objectifs stratégiques de l'institution⁷;
- examiner et approuver le cadre de gestion des risques, ainsi que la mise en place des stratégies pour le soutenir. Ce cadre de gestion des risques devrait notamment inclure les mécanismes de délégation de responsabilités et les plans à exécuter en cas de déficiences;
- examiner les politiques mises de l'avant, lesquelles fixent les règles d'acceptation, de surveillance, de gestion et de signalement des risques importants auxquels l'institution est exposée, ainsi que ceux qui pourraient le devenir lorsque combinés à d'autres;
- exiger de la haute direction ou du chef de la gestion des risques une reddition de comptes régulière sur les risques importants auxquels l'institution est exposée. Cette reddition de comptes devrait également porter sur les procédures en place pour gérer ces risques et sur l'efficacité globale des procédures;
- s'assurer que la fonction de gestion intégrée des risques de l'institution soit indépendante des opérations courantes, ait un statut et une visibilité suffisante et qu'elle fasse l'objet d'examens périodiques;
- s'assurer que la compétence et l'expertise collective de ses membres soient suffisantes pour une bonne compréhension, évaluation et quantification des risques encourus par l'institution;
- être au fait des différents processus⁸ utilisés pour évaluer et quantifier les risques, ainsi que des scénarios utilisés et des simulations de crises effectuées. Les simulations de crises pourraient être basées sur des événements historiques et des développements hypothétiques et inclure les meilleures expectatives ainsi que les pires. Dans tous les cas, le conseil d'administration devrait être au fait des limites relatives aux modèles, hypothèses et outils utilisés;
- être informé sur une base régulière de l'évolution des tendances, des risques émergents et des changements importants susceptibles de modifier le profil de risque de l'institution;

⁷ AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS, *Ligne directrice sur la gestion du capital*, mai 2015.

⁸ AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS, *Ligne directrice sur la gestion du capital*, mai 2015.

-
- assurer une communication régulière avec les gestionnaires de risques et le chef de la gestion des risques. Ce type de communication devrait inclure des états documentés sur tous les risques importants ainsi que sur les interrelations entre le cadre de gestion des risques, la position de solvabilité et les objectifs stratégiques. La vulgarisation est particulièrement importante puisqu'elle permet au conseil d'administration d'utiliser l'information qui lui est transmise, information souvent détaillée, technique et complexe et d'être en mesure de la maîtriser et d'en connaître la portée et les impacts pour la gestion de l'institution.

3.2 Rôles et responsabilités de la haute direction

Dans le cadre de la gestion intégrée des risques, la haute direction de l'institution financière devrait notamment :

- mettre en place une politique et des procédures de gestion des risques qui soient adaptées au profil de risque et au plan stratégique de l'institution financière et voir à ce qu'elles soient mises en œuvre à tous les paliers de l'institution de façon efficace et efficiente;
- attribuer aux personnes appropriées la responsabilité de suivre et de contrôler tous les risques importants dans le respect des stratégies adoptées;
- aligner la gestion de ses risques aux objectifs de création et de préservation de valeur de l'institution, ainsi qu'aux processus d'affaires ou secteurs particuliers où ces risques sont les plus susceptibles de se matérialiser;
- évaluer et s'assurer de tenir compte de l'incidence potentielle des risques identifiés sur les stratégies, la conformité de l'institution et l'intégrité de l'information financière;
- identifier les risques en vue d'établir un ordre de priorité en tenant compte de leur ampleur s'ils se matérialisaient, ainsi que des caractéristiques et du mode de fonctionnement de l'institution;
- établir des modalités de communication et de recours aux niveaux hiérarchiques supérieurs en réponse à la matérialisation des risques, à l'efficacité des contrôles et aux changements susceptibles de survenir au profil de risque de l'institution financière;
- mettre en place un système de rémunération efficace afin d'éviter que des pratiques risquées soient encouragées, par exemple, la recherche de rendements plus élevés par la prise de positions spéculatives.

3.3 Rôles et responsabilités du chef de la gestion des risques

Au chapitre de la gestion intégrée des risques, la responsabilité générale devrait idéalement être confiée à un chef de la gestion des risques, lequel verrait au

développement et à la gestion de la stratégie en cette matière. À défaut de l'existence d'un tel poste, compte tenu de la taille de l'institution par exemple, cette responsabilité devrait être confiée à un membre de la haute direction.

Ce rôle n'est toutefois pas « exclusif », puisque la personne qui en est titulaire doit pouvoir compter sur l'ensemble des personnes impliquées dans la gestion des risques. Le chef de la gestion des risques est responsable du développement et de l'implantation de la stratégie de gestion des risques. Au sein des institutions plus complexes, il est responsable de la coordination de l'approche de gestion des risques.

Le chef de la gestion des risques a notamment un rôle de coordination, capable de synthétiser et de communiquer efficacement l'information. Il devrait être également en mesure d'agir comme vulgarisateur auprès de divers auditoires.

Les objectifs poursuivis par le chef de la gestion des risques devraient s'inspirer d'une approche holistique et permettre notamment :

- la promotion d'une culture du risque par le biais de la considération et l'intégration des risques dans les décisions stratégiques;
- la mise en place et le développement du cadre et des stratégies de gestion des risques en utilisant notamment l'expertise des gestionnaires de risques des divers paliers de l'institution;
- des discussions constantes avec les principaux gestionnaires de secteurs d'affaires sur leurs expositions aux risques plus considérables, dans le but de s'assurer que leurs pratiques soient conformes au cadre de gestion de risques;
- la communication aux parties intéressées, notamment en regard des objectifs d'allocation optimale de capital en fonction de l'ensemble des risques et de l'appétit pour le risque;
- l'exercice d'un rôle-conseil auprès des membres de la haute direction et du conseil d'administration;
- la compréhension de la part de la haute direction et du conseil d'administration des enjeux et interrelations entre les objectifs stratégiques, la position de solvabilité et le cadre de gestion des risques, notamment via les dispositifs d'évaluation des risques et du capital de l'institution;
- l'atténuation des risques qui pourraient être néfastes pour l'institution.

4. Cadre dynamique et évolutif de la gestion intégrée des risques

L'Autorité s'attend à ce que l'institution financière mette en place un cadre lui permettant de gérer adéquatement l'ensemble de ses risques en fonction de son appétit pour le risque. Ce cadre devrait être dynamique, évolutif et mis en place en considérant la nature, la taille et la complexité des activités propres à l'institution.

L'Autorité reconnaît que la mise en œuvre d'un cadre de gestion des risques est largement tributaire de la nature, de la taille et de la complexité des activités de l'institution financière. Ainsi, il appartient à cette dernière de mettre en place des stratégies, des politiques et des procédures adéquates afin de gérer ses risques de façon efficace et efficiente en regard des attributs qui lui sont propres.

De façon générale, le cadre de gestion intégrée des risques devrait notamment :

- être pris en compte dans l'élaboration de la stratégie organisationnelle;
- donner à la haute direction et au conseil d'administration un niveau de confiance et de confort acceptable quant à la compréhension et à la gestion de la gamme complète des risques en lien avec l'atteinte des objectifs de l'institution;
- guider et supporter la haute direction et le conseil d'administration dans la prise de décision et la compréhension des interrelations existantes entre ce cadre, le cadre de gestion du capital et les objectifs stratégiques de l'institution;
- être mis en œuvre à tous les paliers de l'institution afin d'obtenir une vision globale de l'exposition aux risques;
- permettre l'identification des événements susceptibles d'affecter de façon tangible l'institution financière et de les gérer en lien avec son appétit pour le risque;
- être axé sur les risques (indépendants ou interreliés) qui entravent l'atteinte des objectifs opérationnels et la réalisation des stratégies et qui sont susceptibles d'affecter significativement les fonctions et les processus de l'institution financière;
- comporter les mécanismes de délégation de responsabilités et les plans à exécuter en cas de déficiences;
- comporter la mise en œuvre et le maintien d'un programme de simulation de crise.

Le cadre de gestion intégrée des risques de l'institution financière doit être dynamique afin de bien cerner les risques et de tirer avantage de la gestion qui en est faite. En ce sens, il doit permettre l'apport de modifications à l'appétit pour le risque en fonction des changements au profil de risque de l'institution. Cet aspect devrait permettre notamment à l'institution financière d'avoir :

- une meilleure capacité à prévenir, détecter et corriger les problèmes liés non seulement à une gestion inadéquate des risques, mais aussi à des événements ou problèmes générés par des éléments pouvant provenir de l'extérieur de l'institution;

- des coûts réduits de gestion des risques grâce à un meilleur partage de l'information sur les risques et une meilleure intégration des processus existants de gestion des risques;
- le moyen d'accroître la souplesse stratégique lorsque le contexte diffère de celui anticipé originalement dans le processus de planification ou lorsque des situations plus favorables ou défavorables que prévu se produisent.

En plus d'être dynamique, le cadre de gestion des risques devrait être évolutif. De fait, l'institution financière a tout avantage à faire progresser le cadre mis en place, c'est-à-dire à le mener à un niveau de maturité qui soit optimal, toujours en considération des attributs qui lui sont propres.

L'objectif pour l'institution de devenir performante et avisée en matière de gestion de risques se concrétise notamment en décloisonnant la gestion des risques et en adoptant des mesures davantage intégrées et coordonnées. Cette façon de faire se traduit par une évolution d'un cadre minimal de gestion des risques où les risques sont considérés sur une base individuelle vers une vision plus holistique, basée sur un portefeuille de risques.

Cette façon de faire implique également une documentation agrégée et synthétisée⁹ des constats et des décisions émanant de l'application du cadre de gestion des risques et des exercices de simulations de crise¹⁰ (par exemple, les ajustements apportés à l'énoncé de l'appétit pour le risque et au plan stratégique).

Ainsi, à travers les différentes étapes d'identification, d'évaluation, de quantification, de contrôle, d'atténuation et de suivi des risques, l'approche retenue pour ce faire devrait être évolutive. Cela pourrait se traduire notamment par le passage de la considération de tous les risques vers une considération des risques les plus importants, de l'atténuation pure et simple des risques vers une gestion plus optimale de ceux-ci ou de la quantification sommaire des risques vers une quantification et un suivi plus structurés et rigoureux.

Enfin, un cadre de gestion des risques dynamique et évolutif permettra d'optimiser l'utilisation du capital et l'exposition aux différents types de risques de l'institution financière. Par conséquent, les activités de gestion du capital devront se réaliser de façon à s'articuler au cadre de la gestion intégrée des risques, notamment via un processus d'évaluation interne des risques et de la solvabilité¹¹.

⁹ L'Autorité pourra, si elle le juge opportun, fournir des attentes plus précises en matière de documentation nécessaire pour supporter le cadre de gestion des risques.

¹⁰ AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS, *Ligne directrice sur les simulations de crise*, juin 2012.

¹¹ Pour connaître les attentes à cet égard, consulter la *Ligne directrice sur la gestion du capital*, mai 2015.

Surveillance des pratiques de gestion saine et prudente

En lien avec sa volonté de favoriser l'instauration de pratiques de gestion saine et prudente au sein des institutions financières, l'Autorité entend procéder, dans le cadre de ses travaux de surveillance, à l'évaluation du degré d'observance des principes énoncés à la présente ligne directrice en considérant les attributs propres à chaque institution. De même, l'efficacité et la pertinence des stratégies, politiques et procédures mises en place ainsi que la qualité de la supervision et le contrôle exercés par le conseil d'administration et la haute direction seront évalués.

Les pratiques en matière de gestion des risques évoluent constamment. L'Autorité s'attend à ce que les instances décisionnelles de l'institution financière connaissent les meilleures pratiques en la matière et se les approprient, dans la mesure où celles-ci répondent à leurs besoins.



**AUTORITÉ
DES MARCHÉS
FINANCIERS**

INTEGRATED RISK MANAGEMENT GUIDELINE

Initial publication: **April 2009**
Updated: **May 2015**

TABLE OF CONTENTS

Preamble.....	ii
Scope	iii
Coming into effect and updating.....	iv
Introduction	v
1. Integrated risk management.....	1
2. Risk appetite, tolerance levels and limits.....	2
3. Integrated risk management governance.....	4
3.1 Roles and responsibilities of the board of directors.....	4
3.2 Roles and responsibilities of senior management.....	6
3.3 Roles and responsibilities of the chief risk officer.....	6
4. Dynamic and evolving integrated risk management framework.....	8
Supervision of sound and prudent management practices.....	10

Preamble

The *Autorité des marchés financiers* (the "AMF") establishes guidelines setting out its expectations with respect to financial institutions' legal requirement to follow sound and prudent management practices. This guideline therefore covers the interpretation, execution and application of this requirement.

The AMF favours a principles-based approach rather than a specific rules-based approach. As such, the guidelines provide financial institutions with the necessary latitude to determine the requisite strategies, policies and procedures for implementation of such management principles and to apply sound practices based on the nature, size and complexity of their activities. In this regard, this guideline illustrates how to comply with the stated principles.

AMF Note

The AMF considers governance, integrated risk management and compliance (GRC) as the foundation stones for the sound and prudent management and sound commercial practices of financial institutions and, consequently, as the basis for the prudential framework provided by the AMF.

This guideline is part of this approach and sets out the AMF's expectations regarding integrated risk management practices.

Scope

This *Integrated Risk Management Guideline* is intended for insurers of persons (life and health), damage insurers, portfolio management companies controlled by an insurer, mutual insurance associations, financial services cooperatives as well as trust and savings companies, which are governed by the following Acts:

- *An Act respecting insurance*, CQLR, c. A-32;
- *Act respecting financial services cooperatives*, CQLR, c. C-67.3;
- *An Act respecting trust companies and savings companies*, CQLR, c. S-29.01.

Lastly, this guideline applies to financial institutions operating independently as well as to financial institutions operating as members of a financial group.¹ As regards financial services cooperatives and mutual insurance associations that are members of a federation, the standards or policies adopted by the federation should be consistent with—and even converge on—the principles of sound and prudent management as detailed in this guideline.

The generic terms “financial institution” and “institution” refer to all financial entities covered by the scope of this guideline.

¹ For purposes of this guideline, “financial group” refers to any group of legal persons composed of a parent company (financial institution or holding company) and legal persons affiliated therewith.

Coming into effect and updating

This *Integrated Risk Management Guideline* has been in effect since April 1, 2009.

With respect to the legal requirement of institutions to follow sound and prudent management practices, the AMF expects each institution to adopt the principles of this guideline in developing strategies, policies and procedures based on its nature, size, complexity and risk profile and to have been applying them since April 1, 2011.

To reflect the evolution of principles of sound and prudent management emanating from international bodies in connection with the integrated management of risks and to complement the *Capital Management Guideline*, the Integrated Management Guideline has been updated to May 1, 2015. To enable financial institutions to adjust to the new expectations, a one-year transition period has been set aside for them. The AMF therefore expects financial institutions to make the necessary adjustments by May 1, 2016. Where an institution has already implemented such a framework, the AMF may verify whether such a framework enables it to comply with the legal requirements.

As stated in the initial publication of this guideline, the developments in integrated risk management and the AMF's findings in the course of its supervision of financial institutions may subsequently result in other changes to this guideline.

Introduction

Risks and their management are intrinsic to all financial institutions. However, inadequate, incomplete or lack of management of such risks can result in serious consequences and adversely affect the operation and solvency of financial institutions.

The core principles and guidance published by the Basel Committee on Banking Supervision² and the International Association of Insurance Supervisors³ clearly explain the need for financial institutions to manage their risks in a sound manner and for regulators to provide the appropriate framework. These international bodies also emphasize the governance component that must underlie such a framework and stress that financial institutions must have comprehensive, formal and consistent risk management strategies, policies and procedures in terms of risk management. Their implementation must enable them to identify, assess, quantify, control, mitigate and monitor risks.

The AMF adheres to the principles and guidance published by international bodies that foster sound and prudent management practices. Pursuant to the authority conferred upon it under various sector-based statutes,⁴ the AMF is issuing this guideline expressly to inform financial institutions of its expectations regarding integrated risk management.

One of the objectives of the guideline is the implementation of an adequate integrated risk management framework within each financial institution. The guideline favours the adoption by each financial institution of a comprehensive and co-ordinated approach to integrated risk management that takes into account their interrelationships and interdependencies.

² BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS, Basel Committee on Banking Supervision, *Core Principles for Effective Banking Supervision*, September 2012.

BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS, Basel Committee on Banking Supervision, Joint Forum, *Principles for the Supervision of Financial Conglomerates*, September 2012.

³ INTERNATIONAL ASSOCIATION OF INSURANCE SUPERVISORS, *Insurance Core Principles, Standards, Guidance and Assessment Methodology*, October 2011, ICP 9 amended October 2012, ICP 22 amended October 2013.

⁴ *An Act respecting insurance*, CQLR, c. A-32, ss. 325.0.1 and 325.0.2;
An Act respecting financial services cooperatives, CQLR, c. C-67.3, s. 565;
An Act respecting trust companies and savings companies, CQLR, c. S-29.01, s. 314.1.

1. Integrated risk management

The AMF expects financial institutions to carry out integrated risk management that is supported by strategies, policies and procedures that enable them to identify, assess, quantify, control, mitigate and carefully monitor material risks.

Risks are inherent in the conduct of a financial institution's business and can represent both opportunities and threats. Since some undesirable risks cannot be eliminated entirely, they must be managed based on their significance, i.e. the scope and frequency of the effects they are likely to have on a financial institution if they materialize. It is therefore important for an institution to adopt strategies, policies and procedures to be able to manage its risks effectively and efficiently.

Risk management is therefore essential to the conduct of a financial institution's business. It is an ongoing, dynamic and evolving process that must be part of the institution's corporate culture and help it achieve its strategic objectives.

The AMF further believes that financial institutions should gravitate toward integrated risk management rather than take an approach where risks are considered separately. Thus, the risks considered less important but which could become when combined should also be considered. A holistic approach takes into consideration the interrelationship and interdependence between risks, important aspects that can influence how much risk the institution will assume. As a result, financial institutions will need standardized processes and reliable information systems that allow them to identify connections between risks and to obtain reports that contain relevant, clear and adapted information in a timely manner so that senior management and the board of directors can monitor the achievement of the institution's strategic objectives.

This approach also makes it possible to better take into account risks that are harder to quantify using traditional methods. Certain operational risks, strategic risks and reputation risks are good examples.

Moreover, an integrated risk management framework increases the effectiveness with which the cascading effects of risks with multiple consequences are handled. Risks associated with the use of technologies, given their multiple ramifications, are good examples: interrupted operations, loss of data, identity theft, cyberattacks, damage to reputation, lawsuits, etc. With this in mind, strategies, resources, technologies and knowledge must be aligned to manage these risks adequately and comprehensively across the entire financial institution.

As stated above, integrated risk management involves identifying, assessing, quantifying, controlling, mitigating and carefully monitoring the material risks to which a financial institution is exposed. It allows the institution to identify events likely to affect it beyond the limits of its risk appetite.

2. Risk appetite, tolerance levels and limits

The AMF expects financial institutions to define and maintain a general risk appetite statement containing qualitative and quantitative elements. It also expects institutions to clearly define their tolerance levels for the most material risks and embed them in their operations in keeping with their risk management policies and procedures.

Risk appetite refers to a broad notion whereby a financial institution determines the aggregate level of risk it can accept in order to reach its strategic objectives and execute its business plan, all the while respecting its obligations to its insureds, depositors or other clients and in line with available capital.

Risk appetite is therefore closely tied to the institution's business strategy. A clear definition is essential to sound risk management insofar as it helps define the type and overall level of risk the institution is prepared to accept and assume in relation to its strategic objectives. It can be broken down as follows:

1. The risk appetite statement should contain qualitative information that makes it possible to situate the targeted risks as well as the desired behaviour of the institution based on different scenarios. The statement should also contain a few quantitative objectives or limits, expressed on the basis of revenue, capital or any other metric deemed relevant (for example, based on maximum loss or level of concentration).
2. Risk tolerance levels should specify the level of variation the financial institution deems acceptable, based on its judgment, for each material risk in pursuing its objectives.
3. Risk limits aim to reflect risk appetite and tolerance levels according to specific and tangible granular components (for example, by business line). The objective is to guide and support the institution's risk takers from each business sector so that their decisions are in line with the institution's strategic objectives.

Defining a risk appetite statement that is understandable, easily communicable and relevant in terms of the institution's objectives and profile helps strengthen the institution's risk management culture.

The financial institution's general risk appetite statement should be backed by sufficient documentation justifying the choice of risk tolerance levels and limits. This documentation should make it possible to understand the context that led to this choice and facilitate its integration into any update to the strategic plan.

A financial institution's risk appetite must be dynamic, in other words, evolving with the institution's situation (notably its solvency position), the health of the industry, market conditions and macroeconomic factors.

Furthermore, all events likely to significantly affect the institution or its environment should give rise to a reassessment of its risk profile.

Similarly, stress testing exercises⁵ are critical when assessing resource adequacy against the institution's risk appetite. The assessment should review all material and probable risks, categorized by likelihood and impact. This approach provides senior management and the board of directors with an accurate picture of the potential consequences of all significant events on, for example, the solvency of the institution.

⁵ AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS, *Stress Testing Guideline*, June 2012.

3. Integrated risk management governance

The AMF expects a financial institution's integrated risk management framework to be supported by a solid governance structure which, in particular, should enable it to clearly define the roles and responsibilities of the various stakeholders assigned to risk management.

It is the responsibility of the financial institution's senior management to give assurances to the board of directors that the risk appetite and tolerance levels are adequately established and respected, and that the measures taken to manage them are sufficient. Similarly, it is also up to the decision-makers to incorporate the opportunities identified within the risk management framework into the financial institution's strategic thinking and the resulting objective-setting process.

The board of directors and senior management therefore have primary responsibility for developing the management framework for the risks to which the institution is exposed. This framework must be supported by an organizational strategy focused on optimizing the management of risks.

In addition, effective and successful management depends on promoting a risk management culture within the institution and the tone set by its officers. The objectives must be understandable and communicated across all levels of the institution. As stated above, risk management at a financial institution should not be considered a project, but rather should form an integral part of its corporate risk culture, a way of doing business.

3.1 Roles and responsibilities of the board of directors⁶

Given the increased responsibility and accountability of directors, they have an interest in taking an active role in determining the risk appetite, and in choosing the integrated risk management strategies developed by senior management.

Optimal risk management should include obtaining the relevant information necessary to understand the risks so the board of directors can properly carry out its mandate. Given that board ineffectiveness can be blamed when a financial institution grapples with failure or experiences problems, the board must ensure that the institution's financial objectives are compatible with its stated risk appetite and in line with its business strategies and operational objectives.

Likewise, the self-assessment that the board of directors must perform routinely relative to its overall mandate should also cover the board's knowledge and understanding of the risks to which the financial institution is exposed.

⁶ A reference to the board of directors can also include a board committee, such as a board committee established to examine specific issues.

In this context, the board of directors must be involved in integrated risk management and, in particular, should:

- Approve strategies in line with the risk appetite of the institution;
- Ensure senior management implements policies and procedures to determine and maintain the appropriate level of capital in light of the institution's risks and strategic objectives;⁷
- Review and approve the risk management framework as well as the implementation of strategies to support it. This risk management framework should in particular include mechanisms for delegating responsibilities and plans to be executed in the event of deficiencies;
- Review the proposed policies establishing the rules for accepting, monitoring, managing and reporting on the material risks to which the institution is exposed as well as other risks that might become material in combination with others;
- Require senior management or the chief risk officer to report regularly on the material risks to which the institution is exposed. The report should also discuss the procedures in place to manage these risks and the overall effectiveness of the procedures;
- Ensure that the institution's integrated risk management function is independent of ongoing operations, has a status and sufficient visibility, and is reviewed periodically;
- Ensure that the board's collective skills and experiences are sufficient to properly understand, assess and quantify the risks faced by the institution when such risks are presented by senior management;
- Be aware of the processes⁸ used to assess and quantify risks as well as the scenarios used and the stress tests performed. The stress tests may be based on past events and hypothetical developments, and include both the best- and worst-case scenarios. In all cases, the board of directors should be aware of the limitations of the models, assumptions and tools used;
- Be apprised regularly of evolving trends, emerging risks and material changes likely to alter the financial institution's risk profile;
- Ensure regular communication with risk managers and the chief risk officer. This type of communication should include documented reports on all types of material risks as well as on the interrelationships between the risk management framework, the solvency position and the strategic objectives. Plain language is particularly important, because it enables the board of directors to make use of the often

⁷ AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS, *Capital Management Guideline*, May 2015.

⁸ AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS, *Capital Management Guideline*, May 2015.

detailed, technical and complex information provided to it, grasp that information and understand its scope and effects on the management of the institution.

3.2 Roles and responsibilities of senior management

As part of integrated risk management, senior management of the financial institution should, in particular:

- Implement a risk management policy and risk management procedures that are adapted to the financial institution's risk profile and strategic plan, and ensure that they are rolled out efficiently and effectively at all levels;
- Designate appropriate individuals to be in charge of monitoring and controlling all material risks in line with the strategies adopted by the financial institution;
- Align the risks against the institution's objectives regarding the creation and preservation of value as well as the business processes or specific sectors in which such risks may materialize;
- Assess the potential effects of the risks identified on the financial institution's strategies, compliance and the integrity of its financial reporting, and ensure they are taken into account;
- Identify the risks that may materialize for the purpose of establishing an order of priority based on the institution's characteristics and operating mode;
- Establish procedures for communicating with and drawing on higher reporting levels in response to the materialization of risks, the effectiveness of controls and changes likely to affect the financial institution's risk profile;
- Implement an effective compensation system that does not encourage risky practices such as the pursuit of higher returns through speculative position-taking.

3.3 Roles and responsibilities of the chief risk officer

Ideally, overall responsibility for integrated risk management should be entrusted to a chief risk officer in charge of developing and managing a strategy in this matter. Failing the existence of such a position—in light of the size of the financial institution, for example—this responsibility should be entrusted to a member of senior management.

However, this role is not “exclusive,” since the person in charge must be able to rely on all people involved in risk management. The chief risk officer is responsible for developing and implementing the risk management strategy. In more complex institutions, he is responsible for co-ordinating the risk management approach.

The chief risk officer's role includes co-ordination, with the ability to synthesize and communicate information effectively. He should also be able to explain matters in a manner tailored to various audiences.

The chief risk officer's objectives should follow a holistic approach and enable notably the following:

- Promoting a risk culture by taking into account and incorporating risks in the institution's strategic decisions;
- Developing and implementing the risk management framework and strategies using, in particular, the expertise of risk managers at various levels of the institution;
- Ongoing discussions with the primary business sector managers about their exposure to greater risks in order to ensure that their practices comply with the risk management framework;
- Communicating information to interested parties, in particular with regard to objectives pertaining to optimal risk-based capital allocation and risk appetite;
- Advising members of the management team and the board of directors;
- Understanding by senior management and the board of directors of the issues and interrelationships between the institution's strategic objectives, solvency position and risk management framework, particularly through the tools it has for risk and capital assessment;
- Mitigating risks that could be harmful to the institution.

4. Dynamic and evolving integrated risk management framework

The AMF expects financial institutions to establish a framework to adequately manage all of their risks based on their risk appetite. This framework should be dynamic, evolving and implemented considering the nature, size and complexity of the institution's activities.

The AMF recognizes that implementing a risk management framework is largely influenced by the nature, size and complexity of a financial institution's activities. Thus, the institution must implement strategies, policies and procedures that are adequate for managing its risks effectively and efficiently in light of its specific attributes.

In general, an integrated risk management framework should:

- Be taken into consideration when formulating the organizational strategy;
- Give senior management and the board of directors an acceptable level of confidence and comfort regarding their understanding and management of the full range of risks related to the fulfillment of the institution's objectives;
- Guide and support the senior management and the board of directors in decision-making and facilitate their understanding of the interrelationships between this framework, the capital management framework and the institution's strategic objectives;
- Be implemented at all levels within the institution in order to generate an overall view of risk exposures;
- Help identify events likely to affect the financial institution in a tangible manner and enable the institution to manage them in light of its risk appetite;
- Focus on risks (independent or interrelated) that hinder the achievement of the financial institution's operational objectives and its strategies, and that are likely to significantly affect its functions and processes;
- include the delegation of responsibilities and mechanisms for the plans to be implemented in case of deficiencies;
- Include the implementation and maintenance of a stress testing program.

A financial institution's integrated risk management framework must be dynamic to enable it to pinpoint risks and benefit from the management of those risks. In this regard, it must allow for modifications to the institution's risk appetite in light of changes to its risk profile. In particular, it should allow a financial institution to have:

-
- A better ability to prevent, detect, remedy and report problems related not only to inadequate risk management, but also to events or problems caused by elements that could come from outside the institution;
 - Reduced risk management costs through enhanced sharing of risk-related information and a better integration of existing risk management processes;
 - The means to increase strategic flexibility where the context differs from what was originally anticipated in the planning process or in the event of situations that prove to be more favourable or unfavourable than expected.

In addition to being dynamic, the risk management framework should be able to evolve. It is to the advantage of a financial institution to continue refining its risk management framework to an optimal level, and do so in line with its specific attributes.

The objective of becoming effective and sophisticated with respect to risk management can be achieved in particular through decompartmentalizing risk management and adopting more integrated and co-ordinated measures. This method of managing risks implies the evolution of a minimal risk management framework, in which risks are considered on an individual basis, toward a more holistic vision based on a risk portfolio.

This also involves documenting, in an aggregated and synthesized manner,⁹ findings and decisions stemming from the application of the risk management framework and stress testing exercises¹⁰ (for example, adjustments made to the risk appetite statement and strategic plans).

Through the various stages of identifying, assessing, quantifying, controlling, mitigating and monitoring risks, the approach adopted should be an evolving one. For example, the approach could shift from a consideration of all risks to a consideration of material risks, from merely mitigating risks to a more optimal management of risks, from quantifying risks summarily to quantifying and monitoring them in a more structured and rigorous manner etc.

Finally, a dynamic and evolving risk management framework will enable optimization of capital use and of management of exposure to the different types of risks faced by the financial institution. Consequently, capital management activities should draw on the integrated risk management framework, in particular through an internal risk and solvency assessment process.¹¹

⁹ The AMF may, if it deems it appropriate, provide more specific expectations concerning the documentation required to support the risk management framework.

¹⁰ AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS, *Stress Testing Guideline*, June 2012.

¹¹ To learn about expectations in this regard, see the *Capital Management Guideline*, May 2015.

Supervision of sound and prudent management practices

To foster the establishment of sound and prudent management practices within financial institutions, the AMF, as part of its supervisory activities, intends to assess the degree of compliance with the principles set forth in this guideline in light of the specific attributes of each institution. Similarly, it will examine the effectiveness and relevance of the strategies, policies and procedures adopted by financial institutions as well as the quality of supervision and control exercised by their boards of directors and senior management.

Risk management practices are constantly evolving. The AMF expects decision makers at financial institutions to remain current with best practices and to adopt them, to the extent that they address their needs.