



**AUTORITÉ
DES MARCHÉS
FINANCIERS**

LIGNE DIRECTRICE SUR LA GESTION INTÉGRÉE DES RISQUES

Juin 2008

Table des matières

Table des matières	i
Préambule	1
Introduction	2
Champ d'application	3
Entrée en vigueur et processus de mise à jour	4
La gestion intégrée des risques	5
1. La gestion intégrée des risques : un cadre dynamique et évolutif	7
2. La gestion intégrée des risques : une question de gouvernance.....	9
2.1 Rôles du conseil d'administration	9
2.2 Rôle de la haute direction	11
2.3 Rôle du chef de la gestion des risques.....	12
3. La gestion intégrée des risques : un outil de gestion du capital réglementaire et du capital économique.....	13
4. Évaluation de l'efficacité du cadre de gestion intégrée des risques	14

Préambule

L'Autorité des marchés financiers (l'« Autorité ») donne des lignes directrices applicables aux institutions financières afin d'énoncer ses attentes, lesquelles reflètent les pratiques de gestion saine et prudente. Dans cette optique, l'Autorité privilégie une approche basée sur des principes plutôt que sur des règles précises. Cette approche confère aux institutions financières la latitude nécessaire leur permettant de s'approprier les saines pratiques et de voir à leur application en regard de la nature, de la taille et de la complexité de leurs activités.

Il existe une importante corrélation entre la gouvernance, la gestion des risques et la conformité (GRC). L'Autorité considère ces trois éléments comme les assises sur lesquelles doit reposer la gestion saine et prudente d'une institution financière et conséquemment, les bases sur lesquelles l'encadrement prudentiel donné par l'Autorité s'appuiera.

La ligne directrice sur la gestion intégrée des risques traduit cette volonté et constitue l'une des assises des encadrements prudentiels, les deux autres portent sur la gouvernance et sur la conformité.

Introduction

La prise de risques et par conséquent, la gestion de ces derniers, sont des éléments intrinsèques à toutes les institutions financières. Toutefois, une gestion inadéquate, voire inexistante, de ceux-ci peut engendrer des conséquences sérieuses sur la solvabilité des institutions financières et sur la réputation de celles-ci.

Les principes fondamentaux et orientations publiés par le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire¹ et par l'Association internationale des contrôleurs d'assurance² exposent clairement la nécessité pour les institutions financières de gérer sagement leurs risques. De même, les autorités de réglementation sont invitées à fournir aux institutions financières les encadrements pour ce faire. Les instances internationales insistent également sur les aspects de gouvernance qui doivent sous-tendre ces encadrements et sur le fait que les institutions financières sont tenues de disposer de stratégies, politiques et procédures complètes, formelles et intégrées de gestion des risques. Ces dernières sont mises en œuvre afin de permettre l'identification, l'appréciation, la quantification, le suivi, le contrôle et l'atténuation des risques.

L'Autorité adhère aux principes et orientations énoncés par ces instances internationales favorisant les pratiques de gestion saine et prudente et, en regard de son habilitation³ prévue aux diverses lois sectorielles, donne la présente ligne directrice aux institutions financières signifiant ainsi explicitement 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 de gestion intégrée des risques au sein de chaque institution financière. La ligne directrice privilégie *a priori*, l'adoption par l'institution financière d'une approche globale et coordonnée pour gérer ses risques de façon intégrée, c'est-à-dire, en tenant compte des interrelations et des interdépendances entre les différents risques.

¹ Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, Banque des règlements internationaux, Principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace et Méthodologie des principes fondamentaux, octobre 2006.

² Association internationale des contrôleurs d'assurance, Principes de base en matière d'assurance et méthodologie, octobre 2003.

³ *Loi sur les assurances*, L.R.Q., c. A-32, articles 325.0.1 et 325.0.2;
Loi sur les coopératives de services financiers, L.R.Q., c. C-67.3, article 565;
Loi sur les sociétés de fiducie et les sociétés d'épargne, L.R.Q., c. S-29.01, article 314.1.

Champ d'application

La ligne directrice sur la gestion intégrée des risques s'adresse aux assureurs de personnes, aux assureurs de dommages, aux sociétés de gestion de portefeuille contrôlées par un assureur, aux fonds de garanties, aux coopératives de services financiers ainsi qu'aux sociétés de fiducie et aux sociétés d'épargne qui sont régis par les lois administrées par l'Autorité. Par ailleurs, l'institution financière d'une charte autre que québécoise pourrait se prévaloir de dispositions équivalentes émises ou prescrites par son autorité de réglementation d'origine. Le cas échéant, il appartiendra à cette institution financière de démontrer à l'Autorité que ces encadrements sont effectivement équivalents et qu'elle s'y conforme.

La ligne directrice s'applique tant à l'institution financière qui opère de façon autonome qu'à celle qui est membre d'un groupe financier.⁴ Dans le cas des coopératives de services financiers et des sociétés mutuelles d'assurance qui sont membres d'une fédération, les normes adoptées par cette dernière le cas échéant, à l'intention des institutions membres, doivent être cohérentes voire convergentes avec les principes de gestion saine et prudente énoncés à la présente.

L'expression générique « institution financière » ou « institution » est utilisée pour faire référence à toutes les entités financières visées par le champ d'application.

⁴ 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.

Entrée en vigueur et processus de mise à jour

Les dispositions du présent encadrement normatif sur la gestion intégrée des risques sont effectives à compter de (la mise en ondes de la version finale de la ligne directrice sur le site Internet de l'Autorité).

De ce fait, la « Ligne directrice sur la saine gestion des risques »⁵ ainsi que l'attestation de conformité y afférente émise par l'Autorité à l'intention des assureurs de personnes est remplacée. Le fait de remplacer cette ligne directrice ne dégage pas l'institution financière de sa responsabilité d'assurer une gestion saine et prudente de l'ensemble des risques auxquels elle est confrontée, même s'ils ne sont pas mentionnés de façon explicite comme c'était le cas dans la précédente ligne directrice.

L'Autorité s'attend à ce que l'institution financière s'approprie les principes de la présente ligne directrice et les mettent en œuvre en les adaptant en considération de sa nature, de sa taille, de la complexité de ses activités et de son profil de risque.

Il appartiendra à l'institution financière de démontrer à l'Autorité que les stratégies, politiques et procédures sont élaborées et mises en place pour répondre adéquatement aux principes mentionnés. À défaut, l'institution financière devra présenter un plan de développement réaliste et convenable lui permettant de répondre aux principes et ce, dans un délai approprié.

Tout comme l'ensemble des encadrements normatifs émis par l'Autorité, cette ligne directrice sera actualisée en fonction des développements en matière de gestion des risques, mais également, à la lumière des constats effectués dans le cadre des travaux de surveillance menés auprès des institutions financières.

⁵ Ligne directrice émise par l'IGIF (auquel l'Autorité est substituée) en 1998 et révisée en décembre 2000.

La gestion intégrée des risques⁶

Les risques sont inhérents à la conduite des affaires d'une institution financière et peuvent être à la fois synonymes d'opportunités ou de menaces. Toutefois, les risques ne peuvent et ne doivent pas être entièrement éliminés, mais plutôt gérés en fonction de l'ampleur et de la fréquence des impacts qu'ils sont susceptibles d'avoir sur l'institution financière s'ils se matérialisent. Il importe donc que l'institution financière adopte des stratégies, politiques et procédures afin d'être en mesure de gérer ses risques de façon efficace et efficiente.

La gestion des risques au sein d'une institution financière est une part essentielle et intrinsèque à la conduite des affaires de l'institution, elle doit faire partie de la « culture de l'entreprise ». C'est un processus permanent, dynamique et évolutif qui doit irriguer l'ensemble de l'institution. Une saine gestion des risques contribue à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'institution financière.

En outre, l'Autorité considère que l'institution financière devrait tendre vers une gestion intégrée de ses risques, puisque cette méthode privilégie l'évolution d'une approche où les risques sont considérés par « silos » vers une approche holistique où l'interrelation et l'interdépendance entre les risques deviennent des variables importantes de la gestion de l'ensemble des risques.

Cette façon de faire permet de capturer les risques « non traditionnels », voire non financiers qui pourraient échapper aux méthodes habituelles de quantification des risques; le risque opérationnel et le risque de réputation en sont de bons exemples. En conséquence, le cadre de gestion intégrée des risques accroît l'efficacité du traitement des impacts en cascade pour les risques à conséquences multiples. Dans cette optique, les stratégies, ressources humaines, technologie et connaissances doivent être alignées pour gérer les risques à l'échelle de l'institution financière.

Tel que mentionné, la GIR implique l'identification des risques significatifs auxquels l'institution financière est confrontée, leur appréciation, leur quantification, un suivi rigoureux, un contrôle et une atténuation de ceux-ci. Elle permet d'identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'institution financière et ce, dans les limites de l'appétit pour le risque et des niveaux de tolérance aux risques.

⁶ Dans la ligne directrice, l'acronyme « GIR » et l'expression « gestion des risques » sont utilisés pour désigner la « gestion intégrée des risques ».

L'appétit pour le risque et les niveaux de tolérance aux risques

La GIR est largement basée sur les notions d'appétit pour le risque et de niveaux de tolérance aux risques. L'appétit pour le risque fait référence à une notion vaste suivant laquelle l'institution financière détermine le niveau global de risques qu'elle est en mesure d'assumer ou d'accepter en relation avec ses objectifs stratégiques. Les niveaux de tolérance aux risques font quant à eux référence aux variations qui sont acceptables pour chacun des risques identifiés, en lien avec la réalisation des objectifs de l'institution financière.

L'appétit pour le risque et les niveaux de tolérance aux risques d'une institution doivent être dynamiques, c'est-à-dire évoluer en fonction des conditions de l'industrie et des facteurs macroéconomiques. Par conséquent, tout événement important au sein même de l'institution ou dans son environnement devrait conduire à la réévaluation de son profil de risque. Cette approche permet de fournir à la haute direction et au conseil d'administration un portrait fidèle des impacts potentiels, notamment sur la solvabilité de l'institution. L'évaluation devrait porter sur l'ensemble des risques matériels et probables, classifiés selon leur probabilité et leur impact.

Le conseil d'administration et la haute direction sont responsables au premier chef de l'élaboration du cadre de la gestion des risques en lien avec les divers types de risques auxquels l'institution est exposée. De plus, l'efficacité et la réussite de la gestion résident dans le fait que le « ton » doit être donné par les dirigeants et que la promotion de la culture du risque au sein de l'institution doit être basée et supportée par une stratégie organisationnelle, et enfin, focalisée sur les façons de gérer et d'optimiser les risques. Tel qu'indiqué précédemment, au sein d'une institution financière, la gestion des risques ne devrait pas être perçue comme un projet, mais bien comme une partie intégrante de la culture d'entreprise, une façon de faire.

1. La gestion intégrée des risques : un cadre dynamique et évolutif

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 et de ses niveaux de tolérance aux risques. Ce cadre devrait être dynamique, évolutif et mis en place en considération de la nature, de la taille, de la complexité des activités propre à chaque institution financière.

L'Autorité est consciente 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, une politique 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 financière;
- être mis en œuvre à tous les paliers de l'institution financière afin d'obtenir une vision globale de l'exposition aux risques;
- permettre l'identification des événements potentiels susceptibles d'affecter l'institution financière et à gérer ces risques en lien avec l'appétit pour le risque et les niveaux de tolérance aux risques;
- être axé sur les risques qui entravent l'atteinte des objectifs et des stratégies et qui sont susceptibles d'affecter significativement les fonctions et les processus de l'institution financière;
- être orienté vers l'atteinte d'objectifs liés à une ou plusieurs catégories de risques indépendants, mais susceptibles de se recouper.

Dans une optique suivant laquelle l'institution financière met en place un cadre de gestion intégrée des risques qui lui permette de bien cerner ceux-ci et de tirer avantage de la gestion qui en est faite, il importe que celui-ci soit dynamique. En ce sens, il doit permettre l'apport de modifications en fonction des changements au profil de risque de l'institution financière. Cet aspect devrait permettre notamment à l'institution financière d'avoir :

- Une meilleure capacité à prévenir, à détecter rapidement, à corriger et à soumettre les problèmes liés à une gestion inadéquate des risques;
- 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 en cas de scénarios favorables et défavorables.

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 » ou « avisée » en matière de risques, se concrétise notamment en décloisonnant la gestion des risques et en adoptant des mesures davantage intégrées et coordonnées. Cette façon de faire implique par exemple, la progression d'un cadre « minimal » de gestion des risques où les risques sont considérés sur une base individuelle vers une vision sur la base d'un portefeuille de risques.

Ainsi, à travers les différentes étapes d'identification, d'évaluation, de quantification, de suivi, de contrôle et d'atténuation des risques, l'approche retenue pour ce faire devait être évolutive, c'est-à-dire, passer par exemple, de la considération de tous les risques vers la considération des risques significatifs et importants, de l'atténuation pure et simple des risques vers l'optimisation de ceux-ci, de la quantification des risques de façon fortuite, voire aléatoire vers la quantification et le suivi des risques de façon structurée et rigoureuse, etc.

Enfin, un cadre de gestion des risques dynamique et évolutif permettra d'optimiser l'utilisation du capital par l'institution financière.

2. La gestion intégrée des risques : une question de gouvernance

L'Autorité s'attend à ce que le cadre de gestion intégrée des risques d'une institution financière soit supporté par une solide structure de gouvernance, laquelle permet 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 diriger l'institution financière, et en ce sens, de donner l'assurance au conseil d'administration et aux tiers que les mesures prises à l'égard des risques sont adéquates et que l'appétit pour le risque ainsi que les niveaux de tolérance aux risques sont adéquatement identifiés et respectés. En outre, il appartient 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.

2.1 Rôles du conseil d'administration⁷

Compte tenu de la responsabilisation accrue et de l'imputabilité des membres du conseil d'administration, ces derniers ont avantage à s'impliquer dès le début de l'élaboration de la planification stratégique, plutôt que de simplement réviser et approuver des stratégies et des orientations qui ont été entièrement conçues et développées par la haute direction. Dans le même esprit, l'autoévaluation à laquelle devrait 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.

Une gestion des risques effectuée de façon adéquate assure au conseil d'administration, d'obtenir l'information nécessaire à sa compréhension des risques lui permettant ainsi d'assumer adéquatement son mandat. Puisque l'efficacité du conseil d'administration est souvent mise en cause lorsqu'il y a défaillance ou problème au sein de l'institution financière, il doit donc s'assurer que les objectifs financiers de l'institution soient compatibles avec l'appétit pour le risque préalablement déterminé au sein du plan d'affaires de même qu'en lien avec les stratégies opérationnelles.

⁷ Il importe de mentionner que lorsqu'il est fait mention du conseil d'administration, il peut également s'agir d'un comité du conseil formé par exemple, à des fins d'examen de la stratégie en regard des risques.

Dans le contexte de la GIR, le conseil d'administration est très impliqué et devrait notamment :

- Approuver l'appétit pour le risque et les niveaux de tolérance aux risques;
- exiger de la haute direction, l'adoption d'une politique et de procédures visant à déterminer le niveau approprié de capital pour l'institution financière en fonction des risques, ainsi qu'à garantir la mise en place de stratégies de gestion des risques;
- examiner et approuver le cadre de gestion des risques ou les changements apportés, incluant les mécanismes de délégation de responsabilités et les plans élaborés lorsqu'il y a déficience;
- approuver la politique mise de l'avant, laquelle fixe les règles d'acceptation, de surveillance, de gestion et de signalement des risques importants auxquels l'institution financière est exposée;
- exiger de la haute direction, une reddition de comptes sur les risques importants auxquels l'institution financière est exposée. Cette reddition de comptes devrait également porter sur les procédures en place pour gérer ces risques et sur l'efficacité globale desdites procédures;
- s'assurer que la GIR de l'institution financière ait un degré d'indépendance, un statut et une visibilité suffisante et qu'elle fasse l'objet d'examens périodiques.

Le conseil d'administration devrait également :

- avoir une connaissance suffisamment approfondie des risques encourus par l'institution financière et des interrelations qui existent entre ces différents risques de même qu'une appréciation et une quantification de ceux-ci;
- être informé des différents outils de mesure utilisés pour quantifier les risques ainsi que des scénarios utilisés ou des simulations de crises⁸ effectuées. Ces simulations pourraient être basées sur des événements historiques et des développements hypothétiques et inclure tant les meilleures expectatives que les pires. Dans tous les cas, le conseil d'administration devrait être au fait des hypothèses retenues;
- être impérativement informé sur une base régulière des changements puisque les risques et le profil de risque de l'institution financière sont en constante mouvance. À cet effet, assurer une communication régulière avec les gestionnaires de risques, notamment le chef de la gestion des risques. Ce type de communication devrait par exemple inclure des états documentés sur tous

⁸ « Stress tests »

les types de risques. Le volet « formation » est particulièrement important puisqu'il permet au conseil d'administration d'utiliser les informations qui lui sont transmises, informations souvent détaillées, techniques et complexes et d'être en mesure de maîtriser ces informations et d'en connaître la portée et les impacts pour la gestion de l'institution financière.

2.2 Rôle de la haute direction

Lors de la considération des risques de l'institution financière, la haute direction devrait notamment :

- Mettre en place une politique et des procédures de gestion des risques qui soient adaptées au profil de risque et au plan de développement de l'institution financière et qu'elles soient mises en oeuvre de façon efficace et efficiente;
- attribuer aux personnes appropriées la responsabilité de suivre et contrôler tous les risques significatifs dans le respect des stratégies adoptées;
- aligner chaque risque sur les objectifs de l'institution financière en matière de création et de préservation de la valeur, y compris les processus d'affaires ou secteurs particuliers où ces risques pourraient se matérialiser;
- évaluer l'incidence potentielle des risques identifiés sur les stratégies et la conformité de l'institution financière ainsi que sur l'intégrité de l'information financière;
- identifier les risques qui pourraient se matérialiser en vue d'établir un ordre de priorité en tenant compte des caractéristiques et du cadre d'exploitation 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 niveau du profil de risque de l'institution financière;
- mettre en place un système de rémunération efficace afin d'éviter que des pratiques risquées telle que la recherche de rendements plus élevés par la prise de positions spéculatives soit encouragée.

2.3 Rôle du chef de la gestion des risques

Au chapitre de la GIR, la responsabilité générale devrait idéalement être confiée à un chef de la gestion des risques (Chief Risk Officer « CRO »), lequel voit au développement et à la gestion de la stratégie en matière de gestion des risques. À défaut de l'existence d'un tel poste compte tenu, par exemple de la taille de l'institution, cette responsabilité devrait être confiée à un membre de la haute direction.

Ainsi, à titre de membre clé de l'équipe de direction de l'institution financière, le chef de la gestion des risques est responsable de traduire la stratégie de gestion des risques en termes de capital et de potentiel de croissance pour l'institution. Ce rôle n'est toutefois pas « exclusif », puisqu'il doit pouvoir compter sur l'ensemble de l'équipe impliquée 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 avant tout un rôle de gestionnaire de « projet », capable de synthétiser et de communiquer efficacement l'information. Il devrait faire office de vulgarisateur auprès de divers auditoires.

Les objectifs poursuivis par le chef de la gestion des risques doivent être holistiques et favoriser notamment :

- La création d'une culture du risque *via* la considération et l'intégration des risques dans les décisions stratégiques;
- la mise en place et le développement d'un cadre de gestion des risques en utilisant notamment l'expertise des gestionnaires de risques des divers paliers de l'institution;
- le conseil auprès des membres de l'équipe de direction ou du conseil d'administration et la communication aux parties intéressées;
- l'atténuation des risques néfastes pour l'institution financière et voir à une allocation optimale de capital en fonction de l'ensemble des risques;

3. La gestion intégrée des risques : un outil de gestion du capital réglementaire et du capital économique

D'un point de vue prudentiel et dans un souci de protection des consommateurs de produits et services financiers, l'Autorité s'attend à ce que l'institution financière prenne ses décisions en matière de gestion des risques en considération de ses ressources financières, de ses exigences de fonds propres réglementaires, et ultimement, voire idéalement, de son capital économique⁹.

La considération des risques en lien avec les exigences de capital comporte de nombreux avantages pour les institutions financières notamment au chapitre de la compétitivité.

Ainsi, les stratégies de gestion des risques devraient être établies en relation avec les exigences de capital et la solvabilité de l'institution financière. Ainsi, l'institution financière qui connaît ses risques et en assure une gestion efficace et efficiente sur une base continue, devrait atteindre du même coup, une utilisation optimale de son capital, puisque la gestion des risques et l'allocation du capital sont étroitement liées.

De façon générale, la gestion des risques devrait être orientée en fonction des exigences de fonds propres réglementaires (suffisance du capital) mais d'un point de vue optimal, devrait être effectuée en fonction de ses cibles de capital économique (adéquation du capital).

Il importe de mentionner que la quantification des risques effectuée notamment en lien avec les exigences de capitalisation devrait être supportée par une documentation adéquate et complète, a fortiori, si l'institution financière procède par le biais d'analyses par scénarios ou de simulations de crises.

⁹ Le capital économique est généralement défini comme celui nécessaire à l'institution financière pour répondre exactement à son profil de risque.

4. Évaluation de l'efficacité du cadre de gestion intégrée des risques

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 de la qualité de la supervision et du contrôle exercé par le conseil d'administration et la haute direction seront évalués.

En outre, compte tenu du fait que les sources et les pratiques en matière de gestion des risques sont nombreuses et évoluent constamment, l'Autorité s'attend à ce que les instances décisionnelles de l'institution financière connaissent ces meilleures pratiques et se les approprient, dans la mesure où celles-ci peuvent être adaptées à la structure propre de l'institution.