

PROJET



**AUTORITÉ
DES MARCHÉS
FINANCIERS**

LIGNE DIRECTRICE SUR LA GESTION INTÉGRÉE DES RISQUES

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

TABLE DES MATIÈRES

Préambule	1
Champ d'application	2
Prise d'effet et processus de mise à jour	3
Introduction	4
1. Gestion intégrée des risques	5
2. Appétit pour le risque, niveaux de tolérance aux risques et limites	6
3. Gouvernance de la gestion intégrée des risques	8
3.1 Rôles du conseil d'administration	8
3.2 Rôle de la haute direction	10
3.3 Rôle du chef de la gestion des risques	10
4. Cadre dynamique et évolutif de la gestion intégrée des risques	12
Surveillance des pratiques de gestion saine et prudente	14

Préambule

Une 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 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 présente ligne directrice s'inscrit dans cette perspective et énonce les attentes de l'Autorité à l'égard des pratiques de gestion saine et prudente 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. 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 précisés 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 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 ait mis en œuvre depuis le 1^{er} avril 2011.

Étant donné son importance pour les institutions financières, cette ligne directrice est actualisée 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.

Cette version révisée est effective à compter du 1^{er} avril 2015. Tel que précisé dans sa version originale, les développements en matière de gestion des risques et les constats effectués dans le cadre des travaux de surveillance de l'Autorité pourraient mener à d'autres actualisations 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 les 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

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 les 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 donc une fonction 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. 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 complets et clairs 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 significatifs 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'affaire, le tout dans le respect de ses obligations envers ses assurés ou déposants 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 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 pourrait 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 significatifs 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 l'institution afin d'assurer 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 et avoir aussi pour but de faciliter et guider le travail de révision périodique des stratégies en lien avec l'appétit pour le risque.

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.

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 de gérer et d'optimiser 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 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 est souvent 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 le plan d'affaires et les objectifs opérationnels.

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.

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 ce contexte, le conseil d'administration devrait être très 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 de risque, ainsi que la mise en place des stratégies pour le soutenir. Ce cadre de gestion de risque devrait 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;
- exiger de la haute direction une reddition de comptes 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 a un degré d'indépendance, un statut et une visibilité suffisante et qu'elle fasse l'objet d'examen périodiques;
- miser sur les compétences et les expériences collectives de ses membres pour assurer la compréhension des risques encourus par l'institution et des interrelations qui existent entre ces différents risques, de même que l'évaluation et la quantification de ceux-ci, lorsque présentées par la haute direction;
- 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;
- 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 significatifs ainsi que 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

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

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

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 Rôle 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 de développement 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 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 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 position spéculative.

3.3 Rôle 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 », puisqu'il 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 avant tout 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 être holistiques et favoriser 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 gestionnaires de segment d'affaires sur leurs expositions aux risques plus considérables, dans le but de s'assurer que leurs pratiques de gouvernance sont conformes au cadre de gestion de risques;
- le conseil auprès des membres de l'équipe de direction ou du conseil d'administration et 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;
- 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, le cadre de gestion des risques et les exercices de simulations de crise;
- 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 de 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 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 potentiels susceptibles d'affecter l'institution financière et de les gérer en lien avec son appétit pour le risque;
- être axé sur les risques (indépendants ou inter-reliés) 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.

Dans l'optique suivant laquelle l'institution financière met en place un cadre de gestion intégrée des risques qui lui permet de bien cerner les risques et de tirer avantage de la gestion qui en est faite, il importe que ce cadre soit dynamique. En ce sens, il doit permettre l'apport de modifications 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, corriger et soumettre les problèmes liés non seulement à une gestion inadéquate des risques, mais aussi à des événements ou problèmes générés par des éléments extérieurs 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 en cas de situations plus favorables et défavorables que prévu.

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 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 basée sur un portefeuille de risques.

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

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, 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 leur optimisation, 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 et l'exposition aux différents types de risques de l'institution financière. Par conséquent, les activités de gestion du capital devront s'intégrer au cadre de la gestion intégrée des risques, notamment via un processus d'évaluation interne des risques et de la solvabilité¹⁰.

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 Pour connaître les attentes à cet égard, consulter la *Ligne directrice sur la gestion du capital*, avril 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 peuvent répondre à leurs besoins.