

LA GESTION DU RISQUE  
D'ENTREPRISE

Qui la  
pratique?




*Document 201048*

À L'AUTOMNE 2008, l'Institut canadien des actuaires a publié la brochure intitulée *La gestion du risque d'entreprise – Devriez-vous instaurer la gestion du risque d'entreprise?*, qui avait pour objet de présenter des renseignements de base sur le nouveau domaine de la gestion du risque d'entreprise (GRE) à l'intention des conseils d'administration et de la haute direction des sociétés ([www.actuares.ca/members/publications/2008/ERM/208070f.pdf](http://www.actuares.ca/members/publications/2008/ERM/208070f.pdf)). L'Institut a décidé d'étendre ses efforts avec cette deuxième brochure, laquelle met l'accent sur les défis et les possibilités auxquels sont confrontés les professionnels de la GRE, et comment ils peuvent aider leurs employeurs ou leurs clients.

La GRE a été décrite comme étant « [...] la discipline par laquelle une organisation de quelque secteur que ce soit évalue, contrôle, exploite, finance et surveille les risques de toute provenance afin d'accroître sa valeur à court et à long terme pour les parties prenantes. »<sup>(1)</sup> Les actuaires ont été à l'avant-garde du développement de la GRE dans le secteur des assurances et maintenant, l'industrie canadienne des assurances comprend quelques-unes des sociétés d'assurance les plus solides du monde. Nous prévoyons qu'un grand nombre d'actuaires pionniers continueront d'appliquer leurs compétences et leurs



modèles très prisés hors des domaines traditionnels de la pratique et mettront à profit leurs connaissances au sein d'industries qui possèdent chacune une façon unique d'aborder la mesure et la gestion du risque.

À cet égard, le titre de CERA (Chartered Enterprise Risk Analyst) a été créé en 2007 par la Society of Actuaries (SOA) et adopté par 14 organismes actuariels internationaux en tant que titre de compétence reconnu à l'échelle mondiale en matière de GRE. Il envoie aux employeurs et aux candidats un message clair leur indiquant que les compétences des actuaires comprennent des connaissances et une expertise importantes en matière de gestion du risque, en particulier en cette ère de mondialisation croissante. Consultez le site [www.ceraanalyst.org](http://www.ceraanalyst.org) pour en savoir davantage au sujet de ce nouveau titre, et [www.actuares.ca](http://www.actuares.ca) pour obtenir plus d'information au sujet de la profession actuarielle au Canada. 

1 [www.casact.org/research/erm/frame.pdf](http://www.casact.org/research/erm/frame.pdf)

## 1. Les sociétés d'assurance de personnes

LA PLUPART DES ASSUREURS CANADIENS de personnes appliquent la gestion du risque depuis de nombreuses années. Avec le temps, le rôle de la GRE a évolué et est devenu plus centralisé et plus officiel. Dans la plupart des cas, des pratiques de GRE reconnaissables et le rôle officiel de directeur de gestion des risques sont en place depuis cinq à dix ans. Cela témoigne d'une vision plus globale des risques à l'échelle de l'organisation, de la consolidation des activités de gestion du risque et d'un profil accru de la gestion du risque en tant que fonction essentielle des activités et de la gestion.

Les activités clés associées au passage à un cadre de GRE sont les suivantes :

- établissement d'une culture du risque, offre de la formation sur le risque et promotion de la sensibilisation au risque dans l'ensemble de l'organisation;
- transmission des rapports consolidés sur le risque aux principaux intervenants, y compris la haute direction et le conseil d'administration,

les agences de notation et les organismes de réglementation;

- définition et gestion du capital économique;
- agrégation des risques qui pèsent sur les unités opérationnelles et détermination des effets de la diversification ou de la concentration;
- énonciation de la tolérance au risque, détermination des frais appropriés à évaluer pour assumer divers risques et surveillance des expositions relatives aux limites de la tolérance et de la capacité à assumer les risques.


La plupart des assureurs mesurent et surveillent les risques en fonction des catégories suivantes :

- risque de marché (p. ex., actions, taux d'intérêt et écarts);
- risque de crédit;
- risque d'assurance (p. ex., mortalité, morbidité et déchéance);
- risque opérationnel.

Le risque de non-appariement entre l'actif et le passif peut être traité comme une catégorie

distincte ou peut être considéré comme un aspect du risque de marché. Les risques stratégiques et d'atteinte à la réputation peuvent être traités au même titre que les risques opérationnels ou séparément, selon ce que préfère chacune des sociétés — mais ils sont pratiquement toujours inscrits au répertoire des risques.

Presque toutes les sociétés d'assurance de

personnes ne se limitent pas à mettre la GRE en pratique, mais prennent un engagement ferme envers celle-ci. Les sociétés estiment que la GRE a déjà eu un effet positif en permettant à la direction de prendre des décisions plus éclairées et en permettant de mieux équilibrer les risques, de mieux les atténuer et de hausser les taux de rendement ajustés en fonction des risques. 

## 2. Les sociétés d'assurances IARD

BIEN DES ASSUREURS ont mis au point des cadres dont ils se servent pour articuler leur tolérance au risque. Le fait de définir la tolérance à chaque catégorie de risque offre à la société l'orientation dont elle a besoin pour décider d'accepter et de limiter les risques. Il permet aussi à l'organisation de visualiser sa capacité de prendre des risques dans toutes les catégories et dans l'ensemble. En règle générale, alors que les assureurs IARD ont recours à la même classification des risques de haut niveau que les assureurs de personnes, il est important d'adapter la classification aux particularités de chaque société.


La première étape, laquelle ne peut être omise, consiste à classer les risques de manière appropriée. Le texte suivant illustre en quoi cette étape importante peut donner lieu à de meilleures stratégies.

Depuis toujours, les sociétés d'assurances IARD incluent leurs activités de cautionnement dans la catégorie du risque de souscription ou du risque d'assurance. Les assureurs de cautionnement renforcent les engagements de leurs détenteurs de polices en promettant de leur venir en aide s'ils n'étaient pas en mesure de les rencontrer. Par exemple, si un contractant faisait faillite, l'assureur verrait à ce qu'un projet soit complété. Même s'il s'agit bien d'un produit que fabriquent et distribuent les sociétés d'assurances IARD, ses caractéristiques propres aux pertes ne cadrent pas bien avec celles des autres risques d'assurance assumés.

La caution est fonction du risque de crédit — l'assureur ne subit une perte que si le détenteur de police ne peut indemniser l'assureur pour la perte lorsqu'il a manqué aux obligations prévues au contrat. Le risque de crédit survient pour une société d'assurances IARD sous forme de diverses relations de contrepartie — émetteurs d'obligations, fournisseurs de règlements échelonnés, contreparties de réassurance et courtiers par l'entremise de leurs activités de provisionnement des courtiers. Pour chacun de ces risques de crédit, une société a eu recours à une approche matricielle pour élaborer une

« note » de tolérance au risque. Après avoir harmonisé les notes pour ces contreparties et ses risques de crédit pour cautionnement, elle a constaté qu'elle assumait un risque de crédit beaucoup moindre dans son activité de cautionnement que dans les autres catégories de crédit. Elle a déterminé que les risques assumés pour ces catégories étaient appropriés et en est arrivée à la conclusion qu'elle devrait assumer un plus grand risque pour cautionnement. En fait, il s'agit d'un risque fortement garanti, à faible fréquence et de gravité faible à moyenne présentant une occasion d'affaires importante.

Par suite de cette analyse, la société a augmenté sa tolérance définie au risque de cautionnement, a visé l'expansion de l'activité et y est parvenue.

Même si la GRE est un facteur important pour déterminer les risques qui ne s'inscrivent pas dans le niveau de tolérance et pour gérer le risque de perte, le fait de ne pas être dans le niveau de tolérance peut parfois vouloir dire que vous n'optimalisez pas votre rendement par unité de tolérance au risque. C'est certainement une situation pour déterminer les possibilités de valeur ajoutée en matière de risque. 



### 3. Les banques et les mutuelles de crédit (caisses populaires)

LE SECTEUR BANCAIRE, compte tenu de sa véritable nature, gère les risques depuis de nombreuses années. Avant l'Accord de Bâle II — le catalyseur d'un examen des procédures et d'une application globale de la gestion des risques — les banques géraient le risque en vase clos. Plus récemment, la récente crise financière a obligé les organismes de réglementation et les agences de notation à insister sur l'importance de la gestion intégrée des risques.


Depuis toujours, les banques gèrent les risques de crédit et de marché de même que les risques de taux d'intérêt (appariement entre l'actif et le passif) et de liquidité. Pendant les années 1990, elles ont assisté à une évolution rapide des outils d'évaluation des risques : les modèles d'évaluation du crédit leur ont permis de choisir de nouvelles expositions et de mieux comprendre la probabilité de défaut, et le comportement de la note en matière de crédit a instauré une façon de gérer les risques de crédit tout au long de leur cycle de vie.

Bâle II a adopté le principe de la GRE selon lequel il fallait quantifier et gérer de façon globale les risques de marché, de crédit et opérationnel. Les banques et les mutuelles de crédit ont adopté une structure organisationnelle préconisée par les nouvelles normes. Par exemple, le Groupe Desjardins, un réseau de caisses populaires et de filiales, a procédé à une réorganisation en 2004 afin d'instaurer une procédure générale de surveillance de tous les risques et mettre sur pied un comité de gestion des risques ayant recours à divers outils, par exemple les tableaux

de bord, pour prendre des décisions éclairées.

La plupart des institutions ont toujours quantifié séparément les trois principaux risques (de crédit, de marché et opérationnel) définis dans les principes de Bâle. Cependant, les organisations étudient maintenant ces risques en parallèle et s'efforcent d'en maîtriser les interactions. Depuis quelque temps, les institutions s'affairent à mettre au point une méthode pour soumettre leur bilan à une simulation de crise, un principe découlant de l'Accord de Bâle II. Au Groupe Desjardins, c'est le service responsable de la gestion des risques qui s'occupe de telles simulations et qui élabore des mesures pour chaque risque. Les mesures ont également été mises en œuvre dans chacun de ses établissements.

La crise financière a beaucoup contribué à atténuer l'attitude sceptique du secteur bancaire face à certains scénarios de modélisation qui étaient jugés trop pessimistes et auxquels on n'accordait aucune crédibilité. La mise en œuvre d'un cadre de GRE exige beaucoup d'efforts pour sensibiliser et définir un langage commun. Le cadre permet à une organisation de fixer son niveau de tolérance au risque qui, pour être efficace, doit être lié au plan d'activités et à la rémunération au rendement.

La GRE dans le secteur bancaire a rapidement évolué au cours de la dernière décennie, mais il reste encore beaucoup à faire. Avec leur rigueur et leurs solides antécédents en mathématiques et en finances, les actuaires peuvent grandement contribuer au succès de la GRE. 

### 4. Les régimes de retraite et le lien à la GRE

LES ORGANISATIONS CANADIENNES du secteur privé qui parrainent des régimes de retraite à prestations déterminées (PD) représentent des actifs gérés de 500 milliards de dollars et couvrent environ 4,6 millions d'employés dans leur régime de retraite respectif, dont le but est de fournir aux employés un revenu pendant leur retraite.<sup>2</sup> Un régime de retraite est une importante entité financière au sein de toute organisation.

Dans les régimes de retraite à PD, les prestations sont calculées selon une formule définie; le promoteur de régime verse des cotisations au régime dans un fonds, le placement des actifs est géré par le promoteur ou le conseil des fiduciaires, et ces derniers assument la responsabilité de livrer les

prestations aux bénéficiaires. Donc, dans un régime de retraite à PD, le promoteur du régime est assujéti aux risques de marché, de taux d'intérêt, de mortalité, opérationnel et de réglementation.

En raison de la nature des régimes de retraite, la pratique traditionnelle a consisté à les gérer comme des entités financières autonomes; cependant, certains régimes interentreprises importants ont recours aux concepts de la GRE pour gérer ces régimes de manière prudente. De plus en plus, la nouvelle pratique pour les régimes à employeur unique consiste à coordonner et à gérer des risques particuliers.

Les risques qui pèsent sur les régimes de retraite ont un effet sur :


<sup>2</sup> Site Web de Ressources humaines et Développement des compétences Canada.

- les actionnaires, étant donné que les risques ont une incidence directe sur les états financiers de l'organisation;
- les bénéficiaires du régime, puisque la protection de leur revenu de retraite passe par la gestion consciencieuse des actifs du régime et, en dernier ressort, la situation financière de l'employeur.

Les risques pour les régimes de retraite à PD reposent sur plusieurs mesures clés, notamment la volatilité des coûts du régime figurant dans l'état des revenus, des cotisations en espèces et le niveau de provisionnement — l'écart entre l'actif et le passif inscrit au bilan. Selon la taille du régime de retraite par rapport à la valeur de l'entreprise, le niveau des cotisations de provisionnement par rapport aux flux monétaires disponibles, l'impact des coûts relatifs au régime sur les gains inscrits à l'état des revenus et la maturité du régime de retraite (à savoir si les rentrées de fonds sont plus nombreuses que les sorties de

fonds), les risques qui pèsent sur le régime auront une incidence significative pour les intervenants.

En ce qui concerne les régimes de retraite, en tant qu'entité financière autonome, de rigoureux processus et outils sont habituellement appliqués. Des stratégies et des structures de gouvernance et de responsabilisation sont mises en œuvre, des techniques de mesure des risques et des méthodologies sont utilisées et les processus de surveillance et de dépôt des rapports sont adéquats. Ainsi, si une entreprise a mis en œuvre la GRE, ou la met actuellement en œuvre, le régime de retraite peut être structuré dans un cadre de GRE et il est possible de coordonner et de gérer efficacement les risques pour le régime à l'échelle de l'entreprise.

Le risque lié aux régimes de retraite à l'intérieur du cadre de GRE est une nouvelle pratique et les actuaires mènent les avancées faites dans la gestion de ces risques. 

## 5. Les organisations de micro-assurance

LA MICRO-ASSURANCE signifie un mouvement social et commercial qui a vu le jour dans les années 1970 dans le but d'offrir de l'assurance à la majeure partie de la population mondiale n'ayant pas accès aux sociétés d'assurance traditionnelles.

Des produits d'assurance de personnes (pas de régimes de retraite) sont offerts, mais également des prestations d'assurance contre les accidents et l'invalidité dans une certaine mesure.


L'expert-conseil en micro-assurance Firozali Hirji, FICA, FSA, FIA déclare : « Avant la micro-assurance, un entrepreneur type dans un pays pauvre aurait pu être aux prises avec un cas de mauvaise santé l'obligeant à vendre tout ce qu'il possédait pour payer. Il se sortait lentement de la pauvreté pour être frappé par un cas de mauvaise santé. » [traduction]

Le modèle opérationnel d'une organisation de micro-assurance (OMA) est un modèle qui prend en compte la culture, les normes sociales, les besoins des gens et leur situation, leur environnement et leur capacité de payer. Les modèles se classent de manière générale en quatre catégories :

1. **Fournisseur** : le modèle d'assurance traditionnel où l'assureur assume les risques et commercialise ses produits;
2. **Partenaire-agent** : l'assureur participe à la commercialisation mais n'en est pas responsable;
3. **Partenaire-modèle** : lorsqu'un hôpital, par exemple, à la fois fournit des soins de santé et vend des produits d'assurance;
4. **Communauté** : Quand des membres de la communauté ou d'un syndicat se regroupent pour s'assurer les uns les autres.

Outre les risques qui pèsent habituellement sur les sociétés d'assurance, ces OMA sont confrontées à trois risques importants :

1. **Catastrophes environnementales** : Les communautés ciblées par la micro-assurance (et l'organisation qui l'offre), sont davantage touchées par des inondations, des sécheresses, des tremblements de terre, des tsunamis, etc. que les titulaires de polices de pays industrialisés.
2. **Déchéance** : Si un produit n'est pas au départ tarifié comme il se doit, les réclamations élevées dans les années qui suivent feront grimper les taux et diminuer l'adhésion, menant le système au bord de l'effondrement. Mise en garde à l'intention des actuaires : le fait de calculer très précisément les primes ne vous aidera pas en raison du manque de données. La manière de gérer le micro-système aura un effet plus grand sur les taux de réclamations.
3. **Risque de crédit et risque moral** : Les titulaires de micro-assurance et de micro-prêts sont très pauvres, mais leur nombre rend l'expérience très crédible. L'accès au crédit et à l'assurance a d'énormes conséquences sur leur vie. Ils ne risqueront donc pas de mettre en danger leur capacité d'obtenir un autre prêt.

La GRE offre à ces organisations des possibilités, notamment de meilleurs traités de réassurance pour les risques de catastrophes (en particulier ceux de nature environnementale), des cadres de réglementation plus efficaces et l'éducation des intervenants (organismes non gouvernementaux, gouvernements, Banque mondiale, donateurs, etc.) concernant la nécessité d'améliorer les cadres et pratiques de gestion du risque. 

## 6. Le logement social

LES IMMEUBLES DE TOUT GENRE sont implicitement exposés à de nombreux risques, et ce en particulier pour les édifices à logements multiples. Les immeubles construits à des fins de logement social en sont des exemples parfaits. Au Canada, on compte des centaines de milliers de personnes qui habitent dans divers types de logement social à locataires multiples. En Ontario, par exemple, en excluant les maisons fournies dans les réserves des Premières nations, près de 235 000 personnes vivent dans des logements sociaux dont la valeur totalise 40 milliards de dollars et qui sont gérés par 1 421 fournisseurs, soit des agences gouvernementales, des sociétés à but non lucratif et des groupes communautaires.


La plupart des agences et des sociétés assurant la gestion du secteur du logement social sont bien au courant de la GRE, à tout le moins dans la plupart des nations modernes industrialisées. Le traitement des divers types de risque a principalement consisté en une évaluation physique périodique des principaux risques et à la mise en œuvre de diverses mesures pour en réduire au minimum les effets potentiels. Outre cela, il n'y a, par exemple, aucun effort concerté pour mesurer le capital économique, c'est-à-dire le capital dont une entreprise aurait besoin en cas de choc important.

Les risques associés au logement social correspondent à tous ceux énumérés dans la brochure de l'Institut intitulée *La gestion du risque d'entreprise – Devriez vous instaurer la gestion du*

*risque d'entreprise?*, mais en particulier aux risques financier, juridique et réglementaire, et autres risques.

Tout d'abord, il incombe à l'actuaire d'élaborer, à l'aide d'éventualités et de la valeur temporelle de l'argent, des plans financiers pour évaluer les coûts de remplacement et les programmes de financement optimaux de tout le matériel important (ascenseurs, chauffage, ventilation et conditionnement d'air (CVCA)) et de toutes les structures (toiture, fenêtres, briques/béton) de chaque immeuble de logement social. L'actuaire intègre ensuite à ces plans des mesures de pertes imprévues attribuables à une défaillance d'au moins l'un de ces éléments.

L'actuaire, à cette deuxième étape, détermine les marges ou les excédents qui couvrent les pertes potentielles dans une échelle donnée de probabilité, c.-à-d. capital économique, et, à cette fin, il peut procéder à des analyses de scénarios de sensibilité d'entretien du matériel et de la structure afin d'abaisser les fonds nécessaires aux fins des marges.

L'expertise de l'actuaire cadre parfaitement avec la GRE dans la gestion des immeubles à résidences multiples. Tout d'abord, dans le secteur du logement social où les gestionnaires recherchent activement une aide professionnelle pour élaborer des plans financiers crédibles afin de justifier le financement gouvernemental. Il peut ensuite s'agir, par exemple, des résidences pour retraités, des établissements médicaux, des condominiums et autres. 

## 7. La gestion du risque liée à la main-d'œuvre et le lien avec la GRE

VOUS EST-IL DÉJÀ ARRIVÉ, bloqué dans la circulation à l'heure de pointe sur une grande route, de vous demander pourquoi la route en question a été conçue pour recevoir des volumes de circulation qui sont dépassés depuis 20 ou même 30 ans? La réponse est simple : à l'époque, le gouvernement n'avait pas les outils, les données et la rigueur analytique nécessaires pour envisager l'avenir sur une aussi longue période. Heureusement pour les citoyens de la Colombie-Britannique, leur gouvernement applique les principes de la GRE pour garantir que le niveau des services et le nombre d'employés seront suffisants dans l'avenir — une tâche particulièrement ardue lorsque les questions démographiques émergentes s'associent à un ralentissement économique.


L'actuaire Deanna Napen est la directrice générale de Workforce Risk Strategies, affiliée à la Future of Work Initiative du ministère des Services aux citoyens de la province de la Colombie-Britannique. La Colombie-Britannique a commencé à déployer des efforts en 2006 et les a depuis élargis pour intégrer l'analyse de scénarios opérationnels et économiques. De dire Napen, « Notre analyse et nos outils sont adoptés au plus haut échelon stratégique et seront indispensables au fur et à mesure que nous avancerons. Comment savons-nous que nous aurons suffisamment d'employés au sein de la fonction publique pour assurer la prestation des services qui seront réclamés par les citoyens de la Colombie-Britannique dans l'avenir et, parallèlement, voir à ce que nos employés aient les compétences appropriées

nécessaires à court et à long terme pour assurer la prestation la plus efficace des services à nos citoyens? » [traduction]

À cette fin, Mme Napen étudie l'effectif actuellement en place, projette les données dans l'avenir, analyse les résultats historiques et anticipe en quoi ces tendances antérieures peuvent changer, estime les prochaines demandes de personnel et le profil de l'effectif de l'avenir dans une « activité » extrêmement diversifiée et modélise l'incidence prévue des scénarios potentiels et de l'exécution des stratégies opérationnelles pour chacun des ministères et d'autres segments essentiels de la main-d'œuvre.

Mme Napen décrit son rôle comme étant celui d'adopter une approche globale à l'égard de la planification à l'échelle du gouvernement : « Nos

efforts ont permis de mettre un accent plus prononcé sur des initiatives d'entreprise qui tiennent compte de la vision de l'avenir plutôt qu'adopter une approche ministère par ministère qui ne tient pas compte du tableau d'ensemble de l'entreprise. En outre, nous procédons à une analyse continue pour cerner les volets clés nécessaires à l'exécution des activités de demain. » [traduction]

Son travail consiste de toute évidence à préparer l'avenir, à la fois au sein de la fonction publique et dans les cercles élargis du secteur public. Étant donné que la GRE exige la gestion efficace des éventuelles possibilités et des effets défavorables, la planification de la main-d'œuvre est rapidement devenue un outil très important de la démarche et, en fin de compte, de l'avenir de la Colombie-Britannique. 

## 8. Les entreprises minières

L'EXPLOITATION MINIÈRE présente des particularités qui rendent l'application de la GRE se rapprochant de celle de l'industrie financière difficile.

Traditionnellement, la gestion du risque dans le secteur minier est axée sur un niveau à compétence fonctionnelle plutôt que sur les processus. Il est plus facile, par exemple, de rassembler toutes les personnes qui s'occupent d'un processus associé à une gamme de produits dans l'industrie financière que dans le secteur minier, où les différentes fonctions sont axées sur les risques dans leurs zones respectives. Les catégories de risques clés sont celles liées à la santé et la sécurité, ainsi que les risques d'atteinte à la réputation, stratégique et financier. Le risque lié à la santé et la sécurité est de nature négative et les entreprises lui attribuent habituellement une tolérance zéro; chaque travailleur doit tous les jours revenir à la maison en santé et en sécurité. Le risque d'atteinte à la réputation appartient à une vaste catégorie qui comprend l'effet négatif des décisions stratégiques dans l'ère de YouTube, les nouvelles au sujet des incidents se propagent rapidement et l'industrie au complet a tendance à être dépeinte avec le même mauvais coup de pinceau en raison des gestes de quelques mauvais joueurs.


Au fur et à mesure que le secteur a élargi sa portée géographique, le risque politique s'est intensifié : dans la plupart des juridictions, les ressources naturelles sont désignées biens nationaux et demandent la négociation de redevances et d'autres conventions.

Les matrices de risques ayant comme principales variables l'incidence et la probabilité des répercussions sont les outils de mesure de choix au sein

de l'industrie. Les répercussions financières sont envisagées dans une optique tant des revenus que des coûts alors que les répercussions qualitatives telles que la santé et la sécurité ainsi que la réputation sont également évaluées. Il y a une insuffisance chronique de données fiables.

L'industrie est très capable de gérer le risque de marché avec des outils de couverture du produit final et(ou) des produits dérivés de celui-ci. Des mesures de contrôle sont classées par ordre de priorité et mises en place d'après le niveau de risque inhérent/brut. Si ces mesures sont pertinentes, les risques résiduels peuvent être faibles, mais il faut tenir compte du fait qu'ils sont souvent dépendants des facteurs humains. Pour cette raison, le secteur minier s'acharne à établir des processus solides d'assurance découlant des contrôles afin d'aider à gérer le risque qu'une opération de contrôle soit défailante.

Dans le secteur minier de l'Amérique du Nord, la GRE en est à ses premières étapes et elle a agi comme catalyseur d'un dialogue davantage interfonctionnel. Les concepts sont les plus apparents dans des groupes responsables de projets d'investissement qui avaient la GRE en tête au moment de concevoir et d'élaborer de nouvelles mines.

Dans l'évolution de la GRE, les prochaines étapes consistent à relier le rendement au risque, faire en sorte que le directeur de gestion des risques relève directement du président et chef de la direction ou du conseil d'administration et enfin attribuer un coût convenable au risque en simulant et modélisant les techniques relatives au risques — des techniques que les actuaires connaissent bien. 

## 9. Les sociétés des services publics

La société Hydro One Inc. est une société constituée en Ontario et appartenant à part entière à la province de l'Ontario. Elle détient et exploite environ 96 % de la capacité de transmission d'électricité de l'Ontario. Elle compte également 1,3 millions de distributeurs dispersés dans 75 % de la province, surtout dans les régions rurales. Ses revenus annuels totalisent plus de 4,5 milliards de dollars et ses actifs, environ 15 milliards de dollars. La société compte plus ou moins 5 400 employés réguliers et environ 7 000 retraités.


Les types de risques qui pèsent sur la société sont les suivants : risques d'équipements (p. ex., en cas de mauvais temps ou de défaillance des produits), risque financier, risque réglementaire (étant donné que tous les revenus doivent être communiqués aux intervenants et approuvés par la Commission de l'énergie de l'Ontario), risque lié à la sécurité et à l'environnement, risque technologique (au fur et à mesure que les systèmes informatiques sont mis à niveau) et risque lié aux régimes de retraite parmi tant d'autres.

À l'instar de la plupart des grandes organisations, la société Hydro One était gérée dans une optique de risque sur une base traditionnelle en vase clos depuis 2000. Dans ses efforts en vue de créer une organisation commerciale moderne, la haute direction a décidé d'instaurer la GRE. Chaque année, la direction passe en revue et met à jour les tolérances aux risques de la société; la haute direction en discute et les approuve et

le comité pertinent du conseil d'administration les examine.


Une fois les tolérances convenues, elles sont ensuite utilisées dans la planification des activités pour prioriser l'affectation des ressources. La société a des actifs à long terme qui peuvent durer entre 40 et 80 ans, et ces actifs et leur rendement font l'objet d'analyses mathématiques approfondies qui exigent des formules de type actuariel.

Cependant, les ressources et les fonds nécessaires pour préserver ces actifs entrent en concurrence avec d'autres exigences opérationnelles, par exemple, la formation du personnel, l'amélioration des systèmes informatiques et l'abattage d'arbres. En vertu de la méthode de GRE appliquée par la société, chaque type de dépense doit être noté en fonction des risques (c.-à-d., noté selon un tableau de valeurs fondées sur l'incidence et la probabilité). Toutes les dépenses nécessaires sont inscrites dans une base de données et classées en séquence descendante. Le plan annuel est ensuite préparé en fonction de cet établissement des priorités.

Avec les années, les membres du conseil d'administration et de ses comités de la société Hydro One ont reconnu le leadership dont fait preuve la société dans ce domaine par rapport à d'autres sociétés au sein desquelles ils siègent au conseil d'administration. Voilà qui reprend le dicton voulant que « la GRE peut être tout simplement considérée comme étant de la bonne gestion. » 

### Conclusion

Comme nous l'avons déjà mentionné, chaque secteur industriel possède sa propre approche à l'égard du classement, de la mesure et de la gestion des risques, et le degré de maturité du cadre de GRE de chacun d'eux varie. Ces différences s'expliquent en partie par l'absence de données historiques crédibles dans certaines

industries. Chacun affirmerait probablement qu'il vaut mieux avoir un cadre imparfait que pas de cadre du tout. De cette façon, le dialogue sur le risque s'amorce et le cadre s'améliore avec le temps au fur et à mesure que la culture se sensibilise au risque. 

Cette brochure a été créée par la Commission des applications en gestion du risque d'entreprise de l'Institut canadien des actuaires.

#### Membres :

André Choquet, FICA, FSA, PRÉSIDENT  
Sylvain Fortier, ASA, CERA  
Kathryn Hyland, FICA, FSA, MAAA, CERA

Minaz Lalani, FICA, FSA, CERA  
Altaf Rahim, FICA, FSA, CERA  
Jean-Yves Rioux, FICA, FSA, CERA  
Mariève Têtreault, FICA, FSA, CERA

L'Institut canadien des actuaires est l'organisme national de la profession actuarielle. L'Institut est voué au service de la population en veillant à ce que les services et les conseils actuariels fournis par la profession soient de la plus haute qualité. En fait, l'Institut fait passer l'intérêt du public avant les besoins de la profession et de ses membres.

Les actuaires font appel à leurs connaissances spécialisées des mathématiques de la finance, des statistiques et de la théorie du risque afin de résoudre les problèmes auxquels sont confrontés les régimes de retraite, les organismes de réglementation gouvernementaux, les sociétés d'assurances (assurance-vie et assurances IARD), les programmes sociaux et les particuliers.

*Les opinions exprimées sont celles des personnes interviewées.*

#### Nos remerciements aux personnes suivantes qui ont été interviewées pendant la préparation de cette brochure :

Don Armstrong, FICA — MEMBRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, SOCIAL HOUSING FINANCIAL CORPORATION, ET ASSOCIÉ, DONALDSON VINCENT ASSOCIATES.

Julie Bouchard, FICA, FSA — VICE-PRÉSIDENTE, RISQUES DE MARCHÉ, ET PREMIÈRE VICE-PRÉSIDENTE, GESTION DES RISQUES, MOUVEMENT DES JARDINS

Chris Corless, PENG, CIA — DIRECTEUR, OPÉRATIONS DE RISQUE, VALE INCO

Sylvain Fortier, ASA, CERA — VICE-PRÉSIDENT ADJOINT, GESTION DU RISQUE DE CRÉDIT, BANQUE LAURENTIENNE

John Fraser, CA, FCA, CISA, CIA — VICE-PRÉSIDENT, VÉRIFICATION INTERNE ET DIRECTEUR DE GESTION DES RISQUES, HYDRO ONE INC.

Denis Garand, FICA, FSA — EXPERT-CONSEIL EN MICRO-ASSURANCE, DENIS GARAND AND ASSOCIATES

Firozali Hirji, FICA, FSA, FIA — EXPERT-CONSEIL EN ACTUARIAL, BUREAU DU SURINTENDANT DES INSTITUTIONS FINANCIÈRES

Minaz Lalani, FICA, FSA, CERA — EXPERT-CONSEIL EN RÉGIMES DE RETRAITE ET GESTION DU RISQUE D'ENTREPRISE

Beverly Margolian, FICA, FSA, CERA — PREMIÈRE VICE-PRÉSIDENTE ET DIRECTRICE DE GESTION DES RISQUES, FINANCIÈRE MANUVIE

Susan Meltzer, B.A., CRM, FCIP — GESTION DU RISQUE, AVIVA CANADA INC.

Deanna Napen, FICA, FSA — DIRECTRICE GÉNÉRALE, WORKFORCE RISK MANAGEMENT, GOUVERNEMENT DE LA COLOMBIE-BRITANNIQUE

Altaf Rahim, FICA, FSA, CERA — DIRECTEUR DE GESTION DES RISQUES, AEGON CANADA

Mike Stramaglia, FICA, FSA, CERA — PREMIER VICE-PRÉSIDENT ET DIRECTEUR DE GESTION DES RISQUES, FINANCIÈRE SUN LIFE

Cathy Taylor, ARM — ANCIENNE DIRECTRICE, RISQUE D'ENTREPRISE, BARRICK GOLD

Christopher Townsend, FICA, FCAS — PREMIER VICE-PRÉSIDENT ET ACTUAIRE EN CHEF, AVIVA CANADA INC.