Chambre de l'assurance

POLITIQUE DE GESTION DES RISQUES

Adoption : Conseil d'administration	Date : 2026-10-08	Résolution : 2026-10-08-08
Amendement(s)	Date(s) :	Résolution(s) :
Entrée en vigueur	Date : 2026-10-08	
Adoptée en vertu	Règlement Intérieur (art. 25.1)	
Révision - Fréquence	Aux trois (3) ans ou avant	
Responsable	Direction des finances	
Classification	Finances	
Document(s) corrélatif(s)	Décision de reconnaissance Directive relative à la mise en œuvre du cadre de gestion intégrée des risques	

TABLE DES MATIÈRES :

1 Introduction 1
2 Objectifs 1
3 Définitions et interprétation 1
4 Champ d'application 2
5 Cadre normatif 2
6 Principes directeurs 3
6.1 Responsabilité partagée 3
6.2 Reconnaître et encadrer adéquatement 3
6.3 Gestion rigoureuse créatrice de valeur 3
6.4 Anticiper pour mieux agir 3
7 Capacité, appétit et tolérance au risque 3
8 Lien avec la planification stratégique 4
9 Processus de gestion des risques 4
9.1 Établissement du contexte et identification 4
9.2 Analyse et évaluation 4
9.3 Traitement 5
9.4 Suivi 5
9.5 Communication et reddition de comptes 5
10 Risque réputationnel 5
11 Résilience organisationnelle 5
12 Usage responsable des technologies 5
13 Rôles et responsabilités 6
13.1 Conseil d'administration 6
13.2 Comité de gouvernance et éthique 6
13.3 Comité de direction 6
13.4 Responsable de la gestion des risques 6
13.5 Porteurs de risques 6
13.6 Membres du personnel 6
14 Culture, responsabilisation et formation 7
15 Outils de soutien 7
16 Responsable de l'application 7
17 Entrée en vigueur et révision 7

SECTION I – DISPOSITIONS PRÉLIMINAIRES

1 INTRODUCTION

La présente politique (« politique ») établit le cadre général de gestion des risques dans une approche de saine gestion. La Chambre de l'assurance (« Chambre ») conçoit la gestion des risques non comme un simple mécanisme de contrôle, mais comme un levier de gouvernance et de performance au service d'une prise de décision éclairée, de la création de valeur, de la réalisation de sa mission et de son plan stratégique. Elle reflète ainsi une culture où les risques sont gérés de manière responsable et proactive, au bénéfice de la protection du public.

La politique établit les principes, les orientations et les responsabilités en matière de gestion des risques. Les méthodologies, les outils et les gabarits, notamment les fiches de risque et les échelles d'évaluation, sont précisés à la *Directive relative à la mise en œuvre du cadre de gestion intégrée des risques* de la Chambre.

2 OBJECTIFS

La politique encadre la gestion des risques à la Chambre au moyen d'une approche commune, cohérente et adaptée à ses activités. Elle vise à renforcer la prise de décision éclairée, à officialiser le processus pour l'ensemble de l'organisation, à favoriser la continuité des activités et la protection des actifs ainsi qu'à soutenir la création de valeur dans l'atteinte de sa mission et des objectifs stratégiques.

Elle précise aussi les rôles et responsabilités des instances de gouvernance et du personnel, établit les fondements de l'appétit et de la tolérance au risque et soutient une culture où chacun s'approprie la gestion des risques dans l'exercice de ses fonctions.

3 DÉFINITIONS ET INTERPÉTATION

Dans la politique, à moins que le contexte n'indique un sens différent, on entend par :

« appétit pour le risque » : le niveau global de risque que la Chambre est disposée à accepter dans la poursuite de sa mission, de ses objectifs stratégiques et de son plan d'affaires ;

« cadre normatif » : les lois et règlements édictés par le gouvernement, toute règle, décision ou norme formelle émanant d'une autorité compétente ainsi que l'ensemble des documents normatifs de la Chambre ;

« capacité de risque » : le niveau maximal de risque que la Chambre est en mesure d'absorber, compte tenu de ses ressources financières, humaines, technologiques et opérationnelles, avant que sa mission de protection du public ou sa pérennité ne soit compromise ;

« déclencheur » : un signal, un événement ou un indicateur, associé à un seuil de tolérance, qui annonce une hausse de l'exposition à un risque et qui appelle une attention ou une intervention de la part des instances concernées ;

« gestion des risques » : l'approche qui fournit une perspective globale des risques importants de l'organisation, favorise un meilleur traitement des effets en cascade des risques ayant des conséquences multiples et permet de prendre en compte leur effet global sur l'atteinte des objectifs stratégiques et sur la réalisation de la mission de la Chambre ;

« porteur de risque » : la personne responsable de la coordination de la gestion d'un risque, notamment du suivi de son évolution, de la détermination de ses indicateurs et de ses déclencheurs, de l'évaluation des mesures de gestion et de la reddition de comptes au responsable de la gestion des risques ;

« résilience organisationnelle » : la capacité de la Chambre à anticiper une perturbation, à y répondre, à s'y adapter afin de maintenir ses fonctions essentielles ainsi que sa mission de protection du public ;

« risque » : événement potentiel ou ensemble de circonstances susceptibles de compromettre la capacité de la Chambre de réaliser sa mission, d'atteindre ses objectifs stratégiques et de respecter ses obligations courantes, ou qui menacent sa pérennité ; un risque peut représenter une menace, mais peut aussi révéler une occasion lorsqu'il est bien compris et adéquatement encadré ;

« risque émergent » : un risque nouveau ou en évolution, souvent difficile à évaluer sur le plan de la probabilité ou de l'impact en raison du rythme des changements et des occasions, et susceptible d'avoir une incidence importante sur la Chambre ;

« risque majeur » : un risque qui touche les facteurs clés de succès de la Chambre, notamment ceux liés à la réalisation de sa mission et de son plan stratégique ;

« risque résiduel » : l'expression de la probabilité et de l'impact d'un événement après la prise en compte des contrôles et des mesures d'atténuation en place ;

« tolérance au risque » : le niveau de variation acceptable par rapport à l'atteinte d'un objectif ; le seuil de tolérance agit comme une première barrière dont la fonction est d'alerter lorsque la zone de confort est franchie et peut être exprimé de façon qualitative ou quantitative.

Les définitions prévues au règlement intérieur de la Chambre s'appliquent à la politique, sauf indication contraire ou définition spécifique énoncée dans celle-ci.

La politique est rédigée de manière neutre et épicène lorsque cela est possible. Le masculin peut toutefois être utilisé pour désigner des personnes, et ce, dans le but seul d'alléger le texte et n'a aucune intention discriminatoire. En cas de conflit entre les dispositions de la politique et celles du règlement intérieur de la Chambre, les dispositions de ce dernier prévalent.

4 CHAMP D'APPLICATION

La politique s'applique aux instances, à l'ensemble du personnel et des directions de la Chambre, et couvre les activités, les projets et processus de la Chambre.

Elle s'applique à toutes les catégories de risques auxquels l'organisation est exposée, qu'ils soient notamment, de nature stratégique, opérationnelle, financière, juridique, réglementaire, technologique, informationnelle, humaine, éthique ou liée à la protection du public.

5 CADRE NORMATIF

La politique est prise en application du cadre normatif, et plus particulièrement du règlement intérieur de la Chambre, de la décision de reconnaissance et est également élaborée en tenant compte notamment de tout document normatif de la Chambre applicable et en vigueur.

Elle s'inspire par ailleurs de l'évolution des meilleures pratiques de gouvernance et de gestion des risques, notamment de la norme ISO 31000 sur le management du risque, du cadre de gestion intégrée des risques du COSO ainsi que des orientations reconnues en matière de culture du risque et de gestion des risques liés aux technologies et à l'intelligence artificielle, notamment celles incluses dans la norme ISO 27001.

SECTION II – GESTION DES RISQUES

6 PRINCIPES DIRECTEURS

6.1 Responsabilité partagée

La gestion des risques est l'affaire de tous : elle engage le conseil d'administration (« Conseil »), la direction et le personnel et fait partie intégrante des activités courantes, de la planification stratégique, des projets et des décisions. Dans cette perspective, les risques sont envisagés comme des leviers pouvant favoriser la réalisation des projets, et non seulement comme des éléments négatifs à contenir.

6.2 Reconnaître et encadrer adéquatement

La Chambre reconnaît que sa mission l'expose inévitablement à des risques et que le risque zéro n'existe pas. La gestion des risques ne vise donc pas à les éliminer entièrement ni à instaurer un contrôle excessif qui nuirait à l'agilité et à l'efficience de l'organisation, mais à les maintenir à un niveau compatible avec sa mission, ses valeurs et ses obligations.

6.3 Gestion rigoureuse créatrice de valeur

La Chambre adhère à un processus dynamique d'identification, d'évaluation, de traitement et de suivi des risques, en accordant une importance particulière aux risques majeurs. Elle recherche un équilibre entre la prise de risque et le contrôle, au service de la création de valeur et de la protection du public.

6.4 Anticiper pour mieux agir

Enfin, la Chambre privilégie une approche prospective : elle assure une vigie de son environnement afin d'anticiper les risques émergents et d'adapter ses réponses à un contexte en évolution constante. Cette approche, axée sur la création et la protection de la valeur, l'intégration à la gouvernance et l'amélioration continue, s'inscrit dans l'esprit des pratiques reconnues.

7 CAPACITÉ, APPÉTIT ET TOLÉRANCE AU RISQUE

La Chambre accepte qu'un certain nombre de ses décisions et de ses initiatives comportent une part de risque lorsqu'elles contribuent à l'amélioration de ses services, à l'innovation ou à l'atteinte de ses objectifs stratégiques. Elle demeure ainsi disposée à prendre certains risques en appui à son plan stratégique.

La Chambre distingue trois notions complémentaires :

- sa capacité de risque ;
- son appétit ;
- sa tolérance.

En revanche, la Chambre manifeste une très faible tolérance à l'égard des risques susceptibles de :

- compromettre sa capacité d'exercer son mandat d'intérêt public conformément à la décision de reconnaissance et porter atteinte à sa mission de protection du public plus particulièrement son rôle d'encadrer la pratique professionnelle des certifiés ;

- nuire à la confiance dont elle jouit ;
- contrevenir à ses obligations légales et réglementaires ou ;
- compromettre la protection des renseignements qu'elle détient.

Le Conseil approuve l'énoncé d'appétit global pour le risque ainsi que les seuils de tolérance qui s'y rattachent. À chaque risque suivi sont associés, dans le profil de risques, des déclencheurs liés aux seuils de tolérance, de manière à alerter les instances concernées lorsqu'une intervention devient nécessaire.

La Chambre apprécie ses risques sur une base résiduelle, soit après prise en compte des contrôles et des mesures d'atténuation en place. Le niveau de risque résiduel est systématiquement comparé aux seuils de tolérance approuvés par le Conseil. Lorsque le risque résiduel se situe à l'intérieur de la tolérance, il peut être accepté, avec ou sans surveillance particulière ; lorsqu'il s'en approche ou l'excède, des mesures additionnelles sont requises. Cette comparaison entre le risque résiduel et la tolérance oriente la réponse retenue par la Chambre ainsi que le niveau de surveillance qui l'accompagne. Les modalités d'appréciation du risque résiduel et l'éventail des réponses possibles sont précisés à la *Directive relative à la mise en œuvre du cadre de gestion intégrée des risques* de la Chambre.

8 LIEN AVEC LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

La Chambre reconnaît le lien étroit qui unit la gestion des risques et la planification stratégique. Aussi, l'exercice de mise à jour des risques s'appuie sur les orientations issues de la planification stratégique. Une vigie de l'environnement dans lequel évolue la Chambre est réalisée au préalable afin d'éclairer cet exercice et d'assurer que le profil de risques reflète adéquatement les enjeux réels et émergents de l'organisation.

9 PROCESSUS DE GESTION DES RISQUES

Le processus de gestion des risques de la Chambre repose sur les étapes suivantes :

9.1 Établissement du contexte et identification

L'identification des risques consiste à reconnaître les événements et les facteurs susceptibles d'influer, positivement ou négativement, sur la réalisation des objectifs de la Chambre et de sa mission. Elle s'effectue de façon continue pour les activités courantes et de manière ponctuelle lors de la planification stratégique, du lancement de nouveaux projets, de l'apparition de risques émergents ou de modifications aux processus. L'identification des risques alimente le registre des risques, qui constitue l'inventaire des risques pertinents pour l'organisation.

9.2 Analyse et évaluation

Chaque risque est évalué selon sa probabilité et son impact résiduels, soit après prise en compte des contrôles et des mesures d'atténuation en place. L'évaluation ne peut toutefois se limiter à une matrice : le rythme des changements et la nature des risques émergents rendent parfois l'appréciation difficile. Elle est alors enrichie, au besoin, par l'analyse de quelques scénarios éclairant les conséquences possibles et la prise de décision.

9.3 Traitement

Une fois les risques majeurs déterminés et leurs porteurs désignés, la Chambre définit la stratégie à adopter et les mesures à mettre en œuvre. Les stratégies de traitement vont de l'anticipation à l'évitement, à la réduction, au transfert et à l'acceptation du risque, selon une logique de coûts et de bénéfices adaptée à chaque situation.

9.4 Suivi

Le comité de direction assure la mise à jour régulière des mesures d'atténuation et des hypothèses associées aux risques, et veille à l'évaluation de leur efficacité. Les correctifs nécessaires sont apportés en temps opportun.

9.5 Communication et reddition de comptes

La reddition de comptes s'effectue au moyen d'un profil de risques présentant un portrait des risques majeurs et de leur évolution, ainsi que des déclencheurs et des seuils qui leur sont associés.

10 RISQUE RÉPUTATIONNEL

La Chambre considère le risque réputationnel non pas comme un risque distinct en soi, mais comme une conséquence pouvant découler de la matérialisation d'un autre risque. En conséquence, les effets réputationnels potentiels sont pris en compte dans l'évaluation et le traitement des risques auxquels ils sont rattachés, plutôt que d'être traités de manière isolée.

L'identification d'impacts réputationnels réels ou potentiels constitue également un déclencheur d'évaluation de l'opportunité d'activer le protocole de communication de crise, selon la nature et l'ampleur de la situation.

11 RÉSILIENCE ORGANISATIONNELLE

La Chambre reconnaît que la gestion des risques ne vise pas uniquement à réduire la probabilité ou l'impact des événements défavorables, mais également à renforcer sa capacité à poursuivre sa mission de protection du public en cas de perturbation, d'incident majeur ou de crise.

À cette fin, elle identifie ses fonctions essentielles et met en place les mécanismes assurant leur continuité (continuité des activités, relève, gestion de crise, sécurité de l'information). Précisés dans le cadre de gestion intégrée des risques, ces mécanismes sont revus périodiquement pour tenir compte de l'évolution des risques et de l'environnement.

12 USAGE RESPONSABLE DES TECHNOLOGIES

La Chambre encadre l'usage des technologies de manière responsable, sécuritaire et conforme à ses obligations légales, réglementaires et éthiques ainsi qu'à ses valeurs. Cette exigence vaut pour l'ensemble des technologies significatives, notamment la cybersécurité, la protection des renseignements, l'infonuagique, l'intelligence artificielle ou toutes autres technologies émergentes.

L'adoption d'une technologie ayant une incidence significative fait l'objet d'une évaluation des risques portant notamment sur la protection des renseignements confidentiels et personnels, la fiabilité des

résultats, la supervision humaine, la transparence et la conformité. Les modalités d'application sont précisées dans le cadre de gestion intégrée des risques.

13 RÔLES ET RESPONSABILITÉS

13.1 Conseil d'administration

Le Conseil donne le ton en matière de culture du risque. Il adopte la politique de gestion des risques, approuve l'énoncé d'appétit et les seuils de tolérance, et s'assure que la gestion des risques est créatrice de valeur. Il approuve le profil de risques ainsi que les mesures de gestion des risques relevant de sa responsabilité. Lorsqu'un seuil de tolérance associé à un risque sous sa surveillance se concrétise, le Conseil, par l'intermédiaire d'un de ses comités statutaires responsables du risque en question, en est saisi afin d'évaluer l'adéquation de la réponse au risque.

13.2 Comité de gouvernance et éthique

Le comité de gouvernance et éthique revoit la politique de gestion des risques et en recommande l'adoption de ses modifications au Conseil. Il examine le registre des risques deux fois par année ainsi qu'au moment de l'exercice de planification stratégique, puis en fait rapport au Conseil. Il révise les recommandations de la direction, appuie le Conseil dans l'exercice de ses responsabilités de surveillance et fournit à celui-ci une assurance sur le degré de maîtrise du processus de gestion des risques.

13.3 Comité de direction

Le comité de direction contribue à l'identification et à l'évaluation des risques, assure la mise à jour régulière des mesures d'atténuation et des hypothèses qui y sont associées, et fait la promotion d'une culture de saine gestion des risques. Il peut bénéficier d'une formation sur la mise en œuvre du cadre de gestion des risques de la Chambre.

13.4 Responsable de la gestion des risques

La responsabilité du processus de gestion des risques est confiée à la direction des finances. Le responsable de la gestion des risques coordonne la mise en œuvre de la démarche, accompagne les porteurs de risques, prépare l'énoncé d'appétit et les seuils de tolérance, et assure une reddition de comptes globale et coordonnée auprès des instances de la Chambre.

13.5 Porteurs de risques

Les porteurs de risques assurent la coordination de la gestion des risques qui leur sont confiés. Ils suivent l'évolution de ces risques, en déterminent les indicateurs et les déclencheurs, évaluent les mesures de gestion et rendent compte au responsable de la gestion des risques. Ils bénéficient d'une formation et d'un accompagnement appropriés leur permettant d'assumer pleinement cette responsabilité.

13.6 Membres du personnel

Les membres du personnel gèrent les risques dans leurs activités quotidiennes et signalent en temps opportun tout incident ou toute situation préoccupante. La Chambre favorise une culture où chaque personne s'approprie la gestion des risques dans l'exercice de ses fonctions.

14 CULTURE, RESPONSABILISATION ET FORMATION

La Chambre considère la gestion des risques comme un levier de création et de préservation de valeur. La présente politique favorise une culture où chaque intervenant mentionné à l'article 13 comprend son rôle et contribue activement à une gestion proactive des risques. Par la formation, l'accompagnement et le développement des compétences, la Chambre vise à renforcer la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs et à remplir sa mission de protection du public. En cohérence avec cette approche, la politique mise sur la responsabilisation et l'amélioration continue plutôt que sur l'imposition de sanctions.

15 OUTILS DE SOUTIEN

Les outils de gestion des risques, notamment la fiche de risque prévue pour chacun des risques recensés, ainsi que les méthodologies d'évaluation et les gabarits de reddition de comptes, sont précisés dans le cadre de gestion intégrée des risques s'y rattachant.

SECTION III – DISPOSITIONS FINALES

16 RESPONSABLE DE L'APPLICATION

La Direction des finances est responsable de l'application de la présente politique.

17 ENTRÉE EN VIGUEUR ET RÉVISION

La politique entre en vigueur lors de son adoption par le Conseil et est soumise à l'Autorité des marchés financiers conformément aux modalités de la décision de reconnaissance.

Le Conseil peut, par voie de résolution, modifier ou abroger la politique et doit en informer l'Autorité conformément aux modalités prévues à la décision de reconnaissance.

La politique est révisée aux trois (3) ans ou avant, si une situation particulière le justifie.