

Gestion du risque

Publié par l'Institut canadien des actuaires,
Casualty Actuarial Society et Society of Actuaries

SECTION CONJOINTE
DE LA GESTION
DU RISQUE

REVUE 34 • JANVIER 2016



La gestion du risque de change pour les sociétés d'assurances de Hong Kong : se préparer en vue du prochain désarrimage

par Questor Ng

- 3 Le coin du président
par Mark Yu
- 4 Lettre de la rédactrice
par Baoyan Liu (Cheryl)
- 5 Les répercussions à plus long terme des placements du C-ROSS
par Paul Sandhu
- 9 La gestion du risque de change pour les sociétés d'assurances de Hong Kong : se préparer en vue du prochain désarrimage
par Questor Ng
- 13 Parlant de capital et de simulation de crise
par Dave Ingram
- 16 Le dispositif ORSA—Point de vue d'un organisme de réglementation
par Stephen Manly et Émilie Bouchard
- 20 Préparer un robuste énoncé de la propension à prendre des risques
par Jim Toole et Matt Stahl
- 24 Les cygnes noirs et la gestion des risques : Se préparer maintenant à l'impensable
par Brenda Boulwood
- 27 Matthew McConaughy et la gestion des risques
par Tom Hettinger
- 28 Publications récentes dans le domaine de la gestion du risque

Publié par



Canadian
Institute of
Actuaries



Institut
canadien
des actuaires



SOCIETY OF
ACTUARIES

Gestion du risque

REVUE 34 • JANVIER 2016

Publié par le Conseil de la Section conjointe sur la gestion du risque de la Casualty Actuarial Society, de l'Institut canadien des actuaires et de la Society of Actuaries.

Ce communiqué est gratuit pour les membres de la section. Les numéros courants sont disponibles sur le site Web de la SOA (www.soa.org).

Pour se joindre à la section, il suffit de mettre la main sur le formulaire d'adhésion affiché dans la page Web de la Section conjointe sur la gestion du risque à <http://www.soa.org/jrm>.

Cette publication est fournie dans un but informatif et éducatif seulement. La Society of Actuaries n'endosse pas, n'émet ni une assertion ni une garantie relativement au contenu et renonce à toute responsabilité liée à l'utilisation ou au mauvais usage des renseignements qu'elle renferme. Cette publication ne peut être interprétée à titre de conseils professionnels ou financiers. Les idées, points de vue et opinions exprimés sont ceux des auteurs et ne sont pas nécessairement ceux de la Society of Actuaries.

© 2016 Institut canadien des actuaires, Casualty Actuarial Society et Society of Actuaries. Tous droits réservés.

SECTION 2016 DIRIGEANTS

Rédactrice

Baoyan Liu (Cheryl), FSA, MAAA
courriel : cheryl.by.liu@fwd.com

Dirigeants

Mark Yu, FSA, MAAA, CERA
Président

Frank Reynolds, FSA, FICA, MAAA
vice-président

Baoyan Liu (Cheryl), FSA, MAAA
Trésorière

Membres du conseil

James Epstein, ASA, CERA, MAAA,
S. Anders Ericson, ACAS, CERA, MAAA
C. Ian Genno, FSA, FICA, CERA
Robert He, FSA, CERA
Yangyan Hu, FSA, EA
Tom McIntyre, FCAS, CERA, MAAA
Mark Mennemeyer, FSA, MAAA
Kevin Olberding, FSA, CERA, MAAA
Thomas Weist, FSA, FCAS, MAAA

Personnel de la SOA

Kathryn Baker, rédaction
courriel : kbaker@soa.org

David Schraub, associé
courriel : dschraub@soa.org

Leslie Smith, spécialiste de soutien aux projets
courriel : lsmith@soa.org

Dave Hunter
Infographie

Le coin du président

par Mark Yu

Au moment où je rédige le présent article, la Section conjointe de la gestion des risques (SCGR) vient tout juste de terminer sa séance de planification en personne à Chicago. J'ai bien apprécié les discussions et débats animés au sujet de nos priorités pour 2016 et je suis reparti avec beaucoup de bonnes idées à mettre en œuvre au cours de la (des) prochaine(s) année(s). Avant de passer à nos réalisations de 2015 et nos priorités pour 2016, je souhaite remercier Lloyd Milani du leadership dont il fait preuve. Je tiens aussi à souligner le soutien formidable offert à la SCGR par les membres du personnel de la Casualty Actuarial Society (CAS), de l'Institut canadien des actuaires (ICA) et de la Society of Actuaries (SOA), soit David Core, Les Dandridge, David Schraub, Ronora Stryker et Leslie Smith. Sans votre aide, il nous aurait été impossible de réaliser ce que nous avons fait cette année. Merci!

GRANDES RÉALISATIONS DE 2015

- **Bibliothèque numérique d'EBSCO.** La SCGR s'est associée à la firme EBSCO pour permettre à ses membres d'avoir accès à divers ouvrages sur la gestion des risques. Ces ouvrages électroniques peuvent être empruntés pour deux semaines et je vous invite à en profiter. Vous trouverez à ce lien des renseignements supplémentaires sur la façon d'utiliser ce service : <http://www.soa.org/professional-interests/joint-risk-management/new-jrm-benefit-access-e-library.aspx>.
- **Webémissions/Séances de formation.** La SCGR a produit quatre webémissions en date d'octobre 2015 (1. Utiliser les scénarios comme simulations de crise des affaires; 2. Aperçu du dispositif ORSA : exigences, activités, attentes et enjeux; 3. Réduire ou transférer le risque? Perspectives de divers intervenants et 4. Validation de modèles complexes) et trois autres sont prévus d'ici la fin de 2015 (1. Solvabilité II pour l'Amérique du Nord; 2. Modélisation du capital économique pour les sociétés d'assurances IARD et 3. Modélisation du capital économique pour les sociétés d'assurance-vie). La SCGR a parrainé de nombreuses séances portant sur la gestion des risques aux conférences de la SOA, de l'ICA et de la CAS.
- **Recherche.** La SCGR a engagé une somme de 105 000 \$ dans des projets de recherche en 2015; six projets ont été achevés et dix autres sont en cours. N'hésitez pas à nous faire part de vos idées et réflexions sur les sujets de recherche; veuillez les faire parvenir à Ronora Stryker à rstryker@soa.org.
- **Assemblée générale.** Il s'agit d'une nouvelle initiative qui s'est déroulée le 6 novembre 2015. Elle a pour objet d'utiliser la sagesse de la foule pour échanger collectivement les



expériences et les connaissances à l'égard du dispositif ORSA (Own Risk and Solvency Assessment – évaluation interne des risques et de la solvabilité). La formule de l'assemblée générale virtuelle de 60 minutes offre aux participants une plateforme pour échanger à propos des enjeux et des pratiques exemplaires au titre de la mise en œuvre du dispositif. Des commentaires initiaux positifs ont été transmis.

Priorités pour 2016. Nous continuerons à offrir à nos membres diverses possibilités de formation en matière de gestion des risques sous forme de webémissions, de colloques et de séances. Tel que déjà mentionné, notre sous-groupe de la recherche tient à jour une liste de sujets et nous vous encourageons à nous en suggérer d'autres; nous sommes également à la recherche de bénévoles pour faire partie de ce groupe. Veuillez me faire parvenir un courriel si vous souhaitez vous impliquer!

Une autre priorité mentionnée dans le cadre de notre séance de planification en personne visait à offrir des possibilités de réseautage avec les membres de la SCGR. Nous prévoyons de tenir des événements de réseautage à Hong Kong et New York; la formule n'est pas encore déterminée, restez donc à l'écoute pour plus de renseignements.

Nous aimerions avoir votre opinion! La SCGR existe pour être au service de ses membres et nous mènerons un sondage pour savoir comment mieux vous servir. Je vous invite à participer aux prochains sondages pour nous faire part de vos besoins.

Je suis très enthousiasmé de présider la SCGR en 2016. J'ai hâte de collaborer de près avec les membres de notre conseil pour mieux satisfaire aux besoins de nos membres.



Mark Yu, FSA, MAAA, est un professionnel en gestion du risque d'entreprise et de capital au cabinet General Re-New England Asset Management à Farmington (CT). On peut le joindre à mark.yu@grneam.com

Lettre de la rédactrice

Par Baoyan Liu (Cheryl)

Dans ce numéro de *Gestion du risque*, le premier de l'année 2016, votre rédactrice est heureuse de vous présenter des articles du monde entier : navigant de la partie nord de l'hémisphère occidental à l'autre bout du Pacifique, vous embarquerez même dans une aventure spatiale pour lancer un défi au temps.

Du côté de l'Asie, le nouveau système de solvabilité axé sur le risque de Chine (le C-ROSS) fait l'objet de débats dans le secteur de l'assurance. Paul Sandhu, de Conning Asia Pacific, porte un regard particulier sur les répercussions à long terme de ce système sur les placements.

Dans le cadre de notre série d'entrevues avec des chefs de la gestion des risques, nous nous transportons à Hong Kong : Questor Ng nous fait le plaisir d'évoquer la gestion des risques de change dans le secteur de l'assurance sur le territoire. Depuis le choc qu'a engendré le désarrimage soudain du franc suisse, la volatilité des devises et la gestion du risque de change figurent au premier rang des priorités internationales des assureurs. Parmi les controverses figure le régime de taux de change lié, en vigueur à Hong Kong depuis 32 ans. Questor se penche sur les conséquences de l'arrimage du dollar de Hong Kong, dans le cadre de ce système, pour les sociétés d'assurances et les pratiques en gestion des risques.

Avant de nous diriger vers l'Amérique du Nord, arrêtons-nous sur le dispositif ORSA (Own Risk and Solvency Assessment – évaluation interne des risques et de la solvabilité). L'entrée en vigueur de ce dispositif international impose une communication de plus en plus limpide entre assureurs et organismes de réglementation. L'absence d'un langage clair a donné lieu à des conceptions fondamentalement erronées sur la nature du dispositif ORSA. Dans « Parlant de capital et de simulation de crise », Dave Ingram présente, avec des termes simples, le manuel des consignes sur le dispositif ORSA et les exigences du dispositif en matière d'évaluation des risques, de suffisance du capital et de simulation de crise.

Le dispositif ORSA a un an au Canada. L'article intitulé « Le dispositif ORSA—Point de vue d'un organisme de réglementation » présente des observations générales de la part du Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF) suite à cette première année. Émilie Bouchard a contribué à articuler les pensées de Stephen Manly aux fins de cet article. Les auteurs discutent des attentes du BSIF au sujet du processus ORSA et font part des observations générales formulées par le

BSIF après avoir pris connaissance des rapports ORSA de 2014 (y compris les RPPE) et avoir discuté avec les assureurs.

Une propension importante à prendre des risques est essentielle à la mise en œuvre du dispositif ORSA. Certes, cet aspect a été largement débattu ces dernières années; mais Jim Toole et Matt Stahl, de FTI Consulting, ont été étonnés des résultats du sondage qu'ils ont réalisé récemment dans le cadre d'un webinaire sur l'élaboration d'énoncés sur l'intérêt à l'égard du risque. Leur article, « Préparer un robuste énoncé de la propension à prendre des risques », indique des mesures que les assureurs peuvent prendre pour augmenter et appliquer efficacement cette propension à l'égard du risque. Ils donnent également des conseils pour une mise en œuvre réussie de cette dernière.

L'article suivant est intitulé « Les cygnes noirs et la gestion des risques ». Écrit par Brenda Boulwood, il a pour thème la préparation à l'impensable. Aujourd'hui, la plupart des entreprises sont conscientes des effets catastrophiques des événements imprévisibles : à cet effet, elles ont mis en place une évaluation des cygnes noirs, dans le cadre de leur gestion des risques émergents. Brenda Boulwood approfondit l'analyse en évoquant la manière dont les entreprises peuvent à la fois faire face à l'inconnu et réagir avec suffisamment d'agilité lors d'un événement apparemment impensable.

Et pour continuer de façon amusante, l'expédition spatiale tant attendue... Matthew McConaughey passe les commandes de l'Endurance à Tom Hetteringer, qui nous fait voyager dans le temps pour voir les trous noirs. Tom compare les risques auxquels nous sommes confrontés tous les jours à des trous noirs, en soulignant combien il est difficile de les diversifier au fil du temps. Même si la gravité est notre discipline de gestion, il est essentiel que nous échelonions notre gestion intra- et interannuelle du risque sur un horizon multiannuel.

Pour terminer, nous proposons une liste de publications et d'articles récents à même d'intéresser les membres. Ces documents contiennent de plus amples informations sur des sujets variés.

Un grand merci à David Schraub et à Kathryn Baker pour leur contribution à cette infolettre. ■



Cheryl Liu, FSA, MAAA, est cadre supérieur, gestion des risques chez FWD Life Insurance (Bermudes) Limited à Hong Kong. On peut la joindre à cheryl.by.liu@fwd.com.

Les répercussions à plus long terme des placements du C-ROSS

par Paul Sandhu

L'adoption du système chinois de solvabilité axé sur les risques (C-ROSS) met l'accent sur l'obligation pour les sociétés d'assurances de relier l'actif et le passif afin d'améliorer l'efficacité du capital. À cette fin, il faudra avoir recours à des outils de gestion des risques perfectionnés dans des cadres décisionnels renforcés. Cette innovation se produit au moment où l'industrie des assurances prend rapidement de l'expansion, positionnant la Chine au troisième rang des plus importants marchés des assurances à l'échelle mondiale. Le présent article porte sur certaines des exigences que les professionnels devront prendre en compte pour mettre en place un cadre de gestion des répercussions à long terme du C-ROSS dans la réalisation de leur programme en matière d'efficacité du capital.

* * *

En Asie, le secteur des assurances poursuit sa croissance sans précédent même si l'essor économique général du marché asiatique ralentit. Dans les marchés asiatiques en développement, notamment la Chine, l'Inde et l'Indonésie, même si les assurances y sont réglementées très différemment, la classe moyenne prend de l'expansion et le profil démographique évolue, d'où des taux de croissance à deux chiffres. La croissance prévue de la Chine, soit 6,3 % en 2016, est la plus faible en deux décennies tandis que son secteur des assurances poursuit son expansion à un taux plus du double de celui-ci.

Le marché des investissements en Chine a traversé une période de turbulence l'année dernière, les cours des marchés boursiers ayant chuté de près de 40 % au premier semestre et sa monnaie ayant chuté de 3 % en août. Quant aux taux d'intérêt, le taux directeur en Chine a reculé de 25 points de base et devrait reculer encore tandis que le taux d'intérêt américain poursuit sa montée.

Avec la dynamique du marché et les pressions exercées en faveur d'une croissance soutenue de l'industrie, la Chine a instauré un processus de réévaluation du risque. La China Insurance Regulatory Commission (CIRC) est une composante clé de ce processus qui mènera éventuellement à des changements fondamentaux dans l'affectation des portefeuilles de sociétés d'assurances.

La capacité de la Chine d'adapter et d'intégrer les pratiques exemplaires et les innovations mondiales, qu'il s'agisse de nouvelles catégories de placements, de nouveaux processus de gestion des risques ou de nouveaux produits d'assurances, progresse comme prévu.

MISE EN ŒUVRE DE RÉFORMES MAJEURES

Dernièrement, les organismes de réglementation des assurances et des marchés de Chine ont procédé à des réformes majeures qui ont été le catalyseur d'un changement de paradigme important pour les sociétés d'assurances. Les répercussions les plus fondamentales pour les activités d'investissement des sociétés d'assurances sont attribuables à deux modifications stratégiques, soit (1) l'assouplissement des restrictions relatives aux placements dans d'autres catégories d'actifs et dans des catégories d'actifs à l'étranger et (2) la croissance des marchés nationaux grâce à la création de nouvelles catégories d'actifs et à l'expansion des catégories d'actifs existantes, par exemple, les produits dérivés. Cette accélération de la libéralisation des marchés permet aux sociétés d'assurances chinoises de bâtir des bilans diversifiés au plan mondial avec l'avantage supplémentaire d'un rendement amélioré grâce à des solutions de rechange mondiales et d'un écart de durée moindre grâce à l'accès à des instruments de créance à durée plus longue.

Avec la dépréciation de la monnaie, les sociétés d'assurances dont les régimes de placements étrangers sont robustes seront en position avantageuse. Nous nous attendons aussi à ce que l'écart de taux d'intérêt entre la Chine (qui devrait abaisser les taux) et les États-Unis (qui devraient les remonter) se rétrécisse, ce qui en fin de compte abaissera la récompense relativement plus élevée qu'on accorde à ceux qui investissent au pays plutôt qu'à l'étranger.

Compte tenu de cette liste de variables du marché qui s'allonge, les sociétés d'assurances en Chine ont réalisé qu'elles devront mettre en place un cadre intégré de gestion des risques et d'affectation stratégique de l'actif pour pouvoir prendre des décisions en vue d'optimiser leur capital prévu dans le cadre du système C-ROSS.

LES SOCIÉTÉS RENFORCENT LEURS CADRES DE GRE ET D'ASA

Au cœur de cette nouvelle frontière des investissements, le système C-ROSS instaure un cadre de solvabilité expansif qui obligera les sociétés d'assurances à calculer leur position en capital selon une méthode holistique couvrant les deux côtés du bilan.

À la croisée de la libéralisation du marché et de lignes directrices en matière de capital renforcées, les sociétés raffermissent leurs cadres de gestion du risque d'entreprise (GRE) et d'affectation stratégique de l'actif (ASA) pour tirer profit des possibilités en hausse sur le marché, d'une part, et gérer les risques d'entreprise, d'autre part.

Un cadre de GRE/d'ASA bien élaboré et robuste repose avant tout sur sa capacité de combler l'écart entre les unités opérationnelles en transformant l'énoncé de mission général de la société d'assurances en un ensemble quantifiable et transparent de paramètres aux fins de la prise de décisions.

Ce cadre offrira une vision élargie et plus approfondie de la dynamique de la société en ce qui a trait au portefeuille d'investissements et permettra à la haute direction de prendre des décisions importantes.

Au moyen de techniques perfectionnées de modélisation stochastique, les sociétés peuvent se pencher sur l'incidence dans le temps du système C-ROSS pour déterminer la façon de prendre aujourd'hui des décisions permettant d'optimiser les retombées attendues à l'avenir.

IL EST IMPÉRATIF DE MODÉLISER L'« EXTRÉMITÉ DE L'AILE » POUR GÉRER LES RISQUES AUJOURD'HUI

Comme on a pu le constater dans d'autres marchés, aussi récemment que pendant la crise financière de 2008, les catégories d'actifs ont tendance à s'influencer les unes les autres sous forme de corrélations plus fortes pendant des événements extrêmes, entraînant en fin de compte un effet de domino dans l'ensemble du bilan. Il est essentiel que ce cadre de modélisation soit en mesure de produire cette analyse dynamique des contraintes.

Les pays en développement n'ont pas de données historiques suffisantes sur les catégories d'investissements et ils ont donc de la difficulté à modéliser le comportement futur de l'extrémité de l'aile. Cependant, le fait que ces marchés soient plus volatiles que les marchés bien développés intensifie le caractère essentiel de ces modèles. Il importe donc de faire appel à l'expertise des spécialistes du marché et des gestionnaires des actifs pour compléter les données historiques disponibles. La capacité d'exécuter des simulations de crise sur l'extrémité de l'aile afin de comprendre les sensibilités au portefeuille et, en fin de compte, à la position du capital sur son ensemble est tout aussi importante.

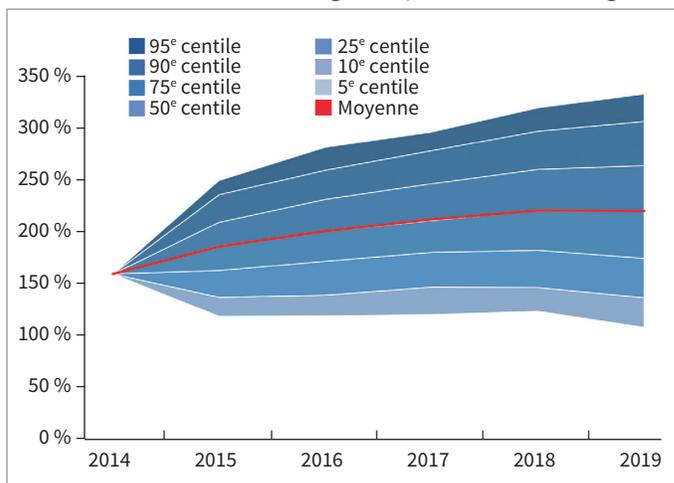
La projection stochastique du capital permet aux sociétés de prendre aujourd'hui des décisions pour rehausser l'efficacité du capital dans l'avenir.

UN CADRE DE MODÉLISATION PERFECTIONNÉ POUR APPUYER UNE ANALYSE APPROFONDIE

Pour modéliser par méthode stochastique le système C-ROSS dans de futures périodes de temps, il faut bâtir un modèle perfectionné en mesure d'intégrer les deux côtés du bilan en reliant les actifs aux passifs. Il faut aussi instaurer un cadre en mesure de factoriser les spécifications du système C-ROSS de sorte que le calcul puisse être effectué à nouveau dans des scénarios projetés et de futures périodes de temps. Cette capacité de factoriser intervient de façon importante pour faire en sorte que le calcul demeure conforme aux principes de base du système C-ROSS.

Il est aussi indispensable que le modèle comporte un robuste générateur de scénarios économiques (GSE) suffisamment souple pour intégrer les variables spécifiques du marché en Chine dont la dynamique est bien étalonnée et validée par les spécialistes actuels du marché. Le marché chinois est en période

Figure 1
Ratio de solvabilité – Stratégie de placements en vigueur

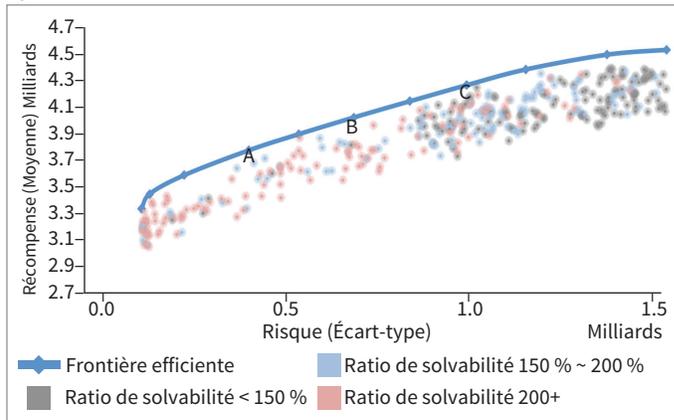


de croissance et de libéralisation et doit pouvoir s'appuyer sur un GSE pouvant évoluer pendant l'horizon de la projection comme le marché le devrait.

PROJETER LES RATIOS DE SOLVABILITÉ

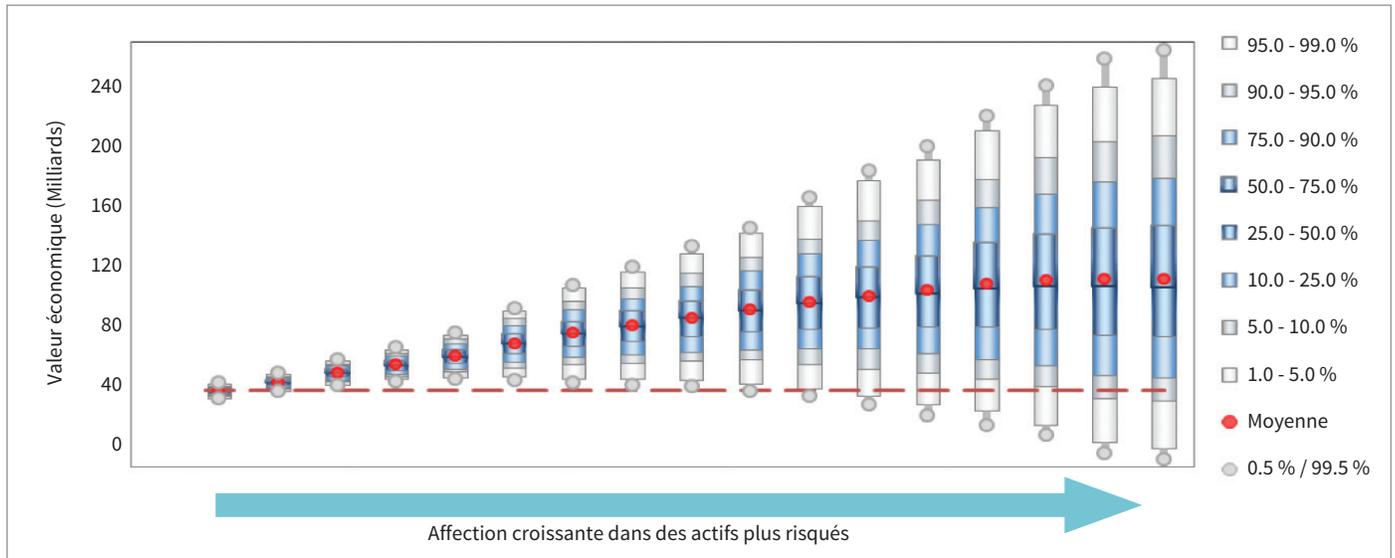
La figure 1 illustre les projections du système C-ROSS sur une période de cinq ans à l'aide d'un modèle du genre. La moyenne indique le niveau de solvabilité déclaré attendu sur une période

Figure 2
Système C ROSS Frontière efficiente de la GAP – Bénéfices en 5 ans



de cinq ans. La projection souligne un point important, à savoir que l'extrémité de l'aile (5^e centile inférieur) se rapproche étroitement de 120 % (en baisse par rapport à 170 %). L'analyse des multiples scénarios et de leurs interactions actif/passif prévues à la base de cette insuffisance de capital servirait de point de départ pour préparer un énoncé de la propension à prendre des risques et un système de facteurs déclencheurs fondés sur le marché que nous utilisons pour surveiller les risques qui pèsent sur le marché.

Figure 3
Analyse de l'extrémité de l'aile



OPTIMISER LE SYSTÈME EN UTILISANT LA FRONTIÈRE EFFICIENTE

Pour analyser les multiples stratégies de placements appliquées dans le cadre projeté du système C-ROSS, nous utilisons un algorithme génétique perfectionné de recherche visant à maximiser la zone effective de l'enveloppe convexe afin de tracer la frontière efficiente (FE). La figure illustre comment les diverses stratégies de placements se positionnent pour ce qui est de leur compromis risque/récompense dans le cadre du système C-ROSS.

ANALYSE DE L'EXTRÉMITÉ DE L'AILE POUR DÉTERMINER L'ASA

Une fois la FE définie, le point de mire devient les extrémités de l'aile de la projection du capital. Au fur et à mesure que

l'affectation dans des catégories d'actifs à risque plus élevé augmente, nous constatons que le risque extrême diminue aussi jusqu'à un certain point avant que l'avantage prévu ne l'emporte plus sur le risque accru. Cela nous permet de choisir notre limite aux risques et de déterminer la stratégie de placements correspondante.

La figure 4 pousse l'analyse plus loin et schématise la moyenne du ratio de solvabilité au fil du temps pour trois stratégies de placements. Dans la figure, les stratégies B et C sont toutes deux assujetties à un ratio de solvabilité moins élevé au départ que la stratégie A en raison de l'exposition de plus en plus grande aux actifs étrangers et du coût initial plus élevé de la couverture des actions. Cependant, la stratégie B a un ratio de solvabilité plus élevé que la stratégie A en trois ans, car elle utilise les

Figure 4
Ratio de solvabilité

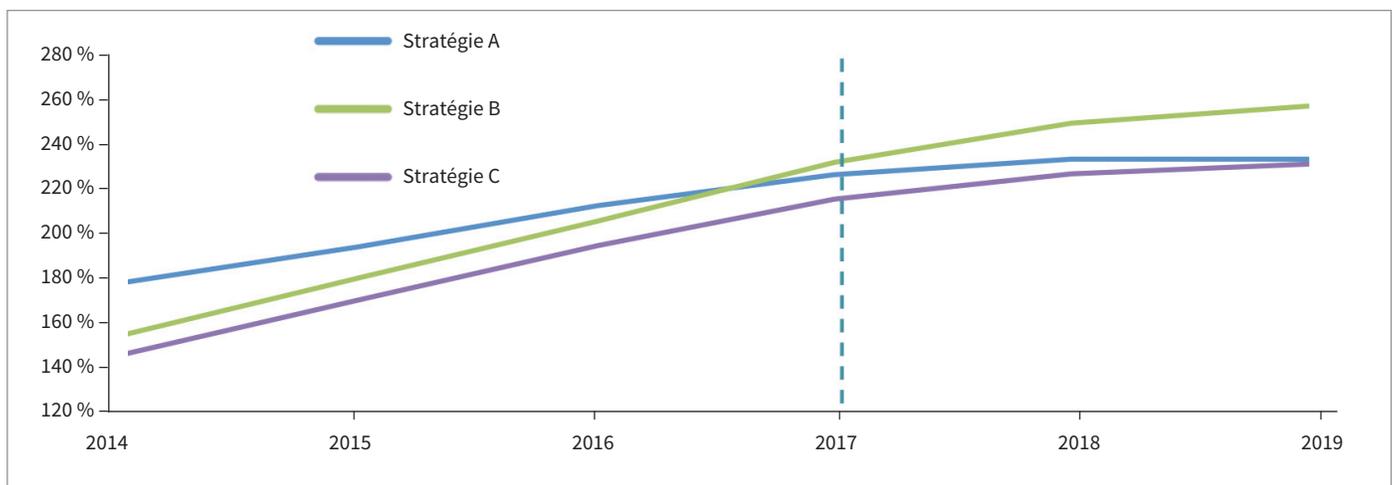


Tableau 1 : Affectation de l'actif des stratégies de placements dans la figure 2 et la figure 4

Stratégie	A	B	C
Titres à revenu fixe	79 %	74 %	68 %
Capital-actions	7 %	7 %	7 %
Actifs étrangers	4 %	9 %	15 %
Autres	10 %	10 %	10 %
Pourcentage des actions couvertes par des produits dérivés	0 %	25 %	75 %
Ratio de solvabilité (initial)	180 %	156 %	148 %
Ratio de solvabilité (en 5 ans)	235 %	259 %	233 %

avantages de la stratégie de placements étrangers appliquée au portefeuille. Cela illustre que le risque supplémentaire pris à la période initiale est éventuellement compensé plus tard dans la projection. Impossible de dire la même chose pour la stratégie C qui ne peut compenser les coûts plus élevés de la couverture et le risque de change accru.

UN CADRE STRATÉGIQUE QUI RELIE ET AMÉLIORE LE CADRE DE PRISE DE DÉCISIONS

L'arrivée du système C-ROSS aura des conséquences à long terme fondamentales sur la façon dont les sociétés d'assurances gèrent leurs activités des deux côtés du bilan. Le marché demeure incertain et la mondialisation du marché allonge la liste des

Avec la dynamique du marché et les pressions exercées en faveur d'une croissance soutenue de l'industrie, la Chine a instauré un processus de réévaluation du risque qui, du coup, augmente l'incertitude du marché.

variables dont il faut tenir compte pour bâtir un portefeuille efficace et bien diversifié. Comme dans les marchés bien développés, la capacité de prendre aujourd'hui des décisions pour renforcer le capital disponible de la société d'assurances dans l'avenir servira d'assise à la réussite et à la croissance dans un marché concurrentiel qui prend déjà rapidement de l'expansion. Il est de plus en plus nécessaire d'intégrer des techniques de modélisation avancées et des cadres perfectionnés qui modélisent les deux côtés du bilan de façon holistique et connectée afin de permettre aux cadres supérieurs de prendre des décisions incontournables pour réussir dans ce marché dynamique et innovateur. ■



Paul Sandhu, ASA, est chef des solutions de gestion des risques et du capital, Asie-Pacifique, au cabinet Cathay Conning Asset Management à Hong Kong.

ONLINE ACCESS TO CAS EDUCATIONAL PROGRAMMING

The University of CAS (UCAS) provides a variety of educational content through recorded educational sessions from CAS meetings, seminars, and webinars.

New! Interactive Online Courses available through UCAS include an Introduction to Statistics and Simulation.



Visit casact.org/UCAS for more information.

La gestion du risque de change pour les sociétés d'assurances de Hong Kong : se préparer en vue du prochain désarrimage

par Questor Ng

Le franc suisse a été arrimé en 2011 pour donner suite au fait que des investisseurs achetaient un montant substantiel de la devise comme actif refuge. Le 14 janvier 2015, le franc suisse se négociait environ 1,2, au taux de change minimal de 1,20 franc à concurrence du plafond de l'euro. Le 15 janvier, sans préavis de la banque centrale, le gouvernement suisse a annoncé le retrait de la politique suisse du plafond franc-euro établie depuis trois ans. L'euro a chuté jusqu'à 30 % par rapport au franc, plongeant à 0,85 franc par euro à un certain moment. La banque centrale a aussi réduit son taux d'intérêt principal à -0,75 %—un pas de plus dans le territoire des taux d'intérêt négatifs.

La disparition soudaine de la politique du plafonnement du franc suisse illustre le genre de volatilité de la monnaie et ses conséquences quand la monnaie est désarrimée. Le marché tourne alors la discussion vers l'autre système de taux de change fixes, soit l'arrimage de Hong Kong avec le dollar américain qui date de 32 ans.

L'HISTOIRE

En 1982, les négociations entre la Chine et le Royaume-Uni au sujet de la souveraineté de Hong Kong ont entraîné d'énormes sorties de fonds et une baisse de la confiance des consommateurs. La suite d'événements a mené au « Black Saturday », journée où le taux de change du dollar de Hong Kong a atteint un seuil sans précédent. Face à la crise de sa monnaie, Hong Kong a abandonné le système de taux de change flottant en place depuis 1974 et a arrimé sa devise au dollar américain à un taux fixe de 7,80 \$HK pour 1 \$US.

En 2005, Hong Kong s'est engagé à limiter la baisse de la monnaie à 7,85 \$HK par dollar et a plafonné les gains à 7,75 \$HK. Plusieurs fois, le taux a frôlé la limite inférieure de 7,75 avant que l'Autorité n'intervienne en achetant des dizaines de milliards en devises pour rajuster le taux en conséquence.

Ce système est parvenu à stabiliser la monnaie et à établir la crédibilité financière de la ville. Les réalisations économiques de Hong Kong sont impressionnantes. L'entrée continue de capitaux a fait de Hong Kong un centre international d'affaires, de commerce et de finances.

En raison du système d'arrimage de la monnaie, le taux de change oscille entre 7,75 et 7,85, une fourchette assez étroite. Ainsi, à ce jour, le risque de non-appariement des devises est très bien maîtrisé.

Trente-deux années ont passé. Par ailleurs, de plus en plus de faits probants laissent entendre que l'arrimage de la monnaie contribue également à des conflits sociaux, économiques et politiques sous-jacents à Hong Kong. De nombreux analystes se demandent maintenant s'il ne faudrait pas désarrimer le \$HK.

LE SECTEUR DES ASSURANCES ET L'ARRIMAGE DE LA MONNAIE

L'histoire du secteur des assurances à Hong Kong remonte à 170 ans. Il y a plus de 150 assureurs autorisés. En 2014, le total des primes brutes de l'industrie des assurances de Hong Kong a augmenté de 13,3 % pour passer à 339 milliards de dollars de Hong Kong. Si la monnaie était retirée soudainement, l'impact sur l'industrie pourrait être important.

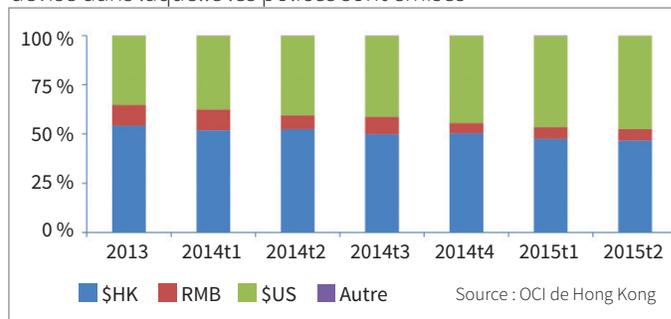
Le côté du passif

L'assurance-vie individuelle, surtout les polices avec participation, est la branche d'assurance à long terme dominante, représentant plus de 90 % du total des polices. D'habitude, le passif des polices à long terme a une durée d'environ 15 à 20 ans. Avec la faiblesse actuelle des taux d'intérêt, les sociétés sont aux prises avec une durée du passif plus longue et un faible rendement des placements.

Les prestations d'assurance, par suite de l'évolution du marché du capital en multiples devises, sont émises dans diverses devises, en particulier en \$HK, en \$US et en RMB (renminbi, monnaie

Figure 1

Nouvelles primes annualisées des polices d'assurance individuelles directes à long terme de Hong Kong selon la devise dans laquelle les polices sont émises



chinoise). D'après les statistiques de l'OCI de Hong Kong, les polices émises en \$US ont progressivement gagné en popularité. Le \$US a remplacé le \$HK et est devenu la devise dans laquelle le plus grand nombre de polices sont émises au 2^e trimestre de 2015.

Le côté des placements : marché à revenu fixe

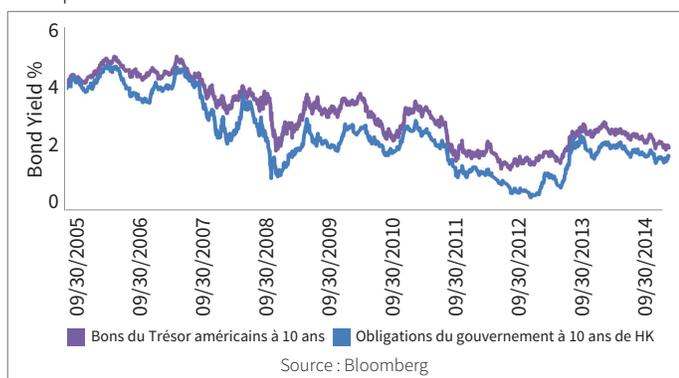
À Hong Kong, le marché des titres de créance est relativement petit comparativement à son marché boursier. Les obligations sont émises et négociées, à raison de 80 %, dans les marchés hors cote. Le programme des obligations du gouvernement (Government Bond Program) a été mis en place en 2009. Douze émissions d'obligations institutionnelles totalisant 66,5 milliards de \$HK et trois émissions d'obligations de détail liées à l'inflation totalisant 30 milliards de \$HK étaient en circulation à la fin de 2014. En conséquence, le marché des titres de créance de Hong Kong fait toujours face à une réalité caractérisée par la disponibilité limitée, l'illiquidité, le manque de produits à échéance à long terme et le risque de crédit relativement élevé. Dans un tel contexte, les sociétés d'assurances ont de la difficulté à trouver le jumelage parfait d'actifs à long terme en \$HK pour adosser leurs passifs.

Elles peuvent toujours acheter des actifs à revenu fixe libellés en \$US. Il en existe qui sont de grande qualité et qui offrent une échéance longue, un taux de crédit solide et un rendement plus élevé dans des marchés plus efficaces et liquides. De nos jours, il est normal que les sociétés d'assurances investissent 70 % de leurs actifs à revenu fixe en \$US. Or, cela entraîne un problème de non-appariement des devises qui a été en quelque sorte ignoré, le \$HK étant amarré au \$US.

La gestion de l'actif-passif (GAP) et le non-appariement des devises

Depuis huit ans, le taux d'intérêt en vigueur à Hong Kong se situe à environ 2 %, mais les titres à revenu fixe américains offrent toujours un rendement de plus de 2-3 %. Investir dans les actifs américains augmente essentiellement le rendement pour les polices avec participation et devient la pratique du marché.

Figure 2
Comparaison des taux d'intérêt à 10 ans entre les É.-U. et HK



Dans le secteur de l'assurance, le passif est libellé, dans une proportion d'environ 50 %, en \$HK tandis que l'actif est libellé, dans une proportion de plus de 70 %, en \$US, c.-à-d., une partie du passif en \$HK est adossée par l'actif en \$US. En raison du système d'arrimage de la monnaie, le taux de change oscille entre 7,75 et 7,85, une fourchette assez étroite. Ainsi, à ce jour, le risque de non-appariement des devises est très bien maîtrisé. Même si certains assureurs choisissent d'établir le programme de couverture des devises, d'autres tiennent compte du risque à l'aide de provisions plus prudentes. La réglementation en vigueur ne tient pas compte de ce risque dans l'exigence en capital.

EST-IL TEMPS D'ARRIMER DE NOUVEAU?

Quand l'arrimage a été introduit pour la première fois, les États-Unis étaient un partenaire commercial important de HK. L'économie de HK affichait une formidable croissance du produit intérieur brut d'environ 9 %. Aujourd'hui, c'est la Chine qui est le principal partenaire commercial. La croissance économique de HK a ralenti et les taux d'intérêt ont chuté sous la barre des 2 %.

Pendant des années, un seul mot suffisait à décliner toute demande de désarrimage de Hong Kong au \$US : la stabilité. L'un des premiers objectifs de la Hong Kong Monetary Authority (HKMA) vise à garantir la stabilité de la devise. Plusieurs fois, le taux de change a frôlé la limite inférieure de 7,75 avant que l'Autorité n'intervienne en achetant des dizaines de milliards en devises pour maintenir le taux de change. Le fonds d'échange de Hong Kong est devenu l'une des réserves officielles les plus importantes du monde, atteignant le niveau élevé sans précédent de 345 milliards \$US en septembre 2015.

De nombreux analystes se demandent actuellement quand le \$HK sera désarrimé à un taux inférieur du \$US ou même au RMB de la Chine ou peut-être à un panier de devises. Il ne s'agit cependant pas que d'une question économique ou financière; il faut aussi concilier des considérations politiques.

Le contexte commercial

De plus en plus de faits probants laissent entendre que l'arrimage de la monnaie contribue également à des conflits sociaux, économiques et politiques sous-jacents à Hong Kong.

Le \$US a connu une période de faiblesse dans la foulée de la crise financière, ce qui a fait augmenter le coût des importations de Hong Kong, en particulier dans le secteur des aliments essentiels, étant donné que Hong Kong importe 90 % de sa nourriture. Les prix à la consommation de la ville ont augmenté annuellement de 3,3 % en 2015 après avoir augmenté de 4,4 % en 2014. L'incapacité de rajuster les taux d'intérêt en raison de l'arrimage a suscité des pressions à la hausse dans tous les genres de marchandises, spécialement dans le marché immobilier.

En outre, la faiblesse de la devise de Hong Kong a une incidence particulière intensifiée au regard de la robustesse plus grande du RMB, puisque l'intégration au continent s'est accélérée au cours

La disparition soudaine de la politique du plafonnement du franc suisse illustre le genre de volatilité de la monnaie... Le marché tourne alors la discussion vers l'autre système de taux de change fixes, soit l'arrimage de Hong Kong avec le dollar américain qui date de 32 ans.

des dernières années. La monnaie locale dépréciée suralimentait l'arrivée massive de visiteurs du continent et exerçait des pressions à la hausse sur les prix locaux.

Les marchés financiers

Pendant des décennies, les États-Unis ont été la plus importante destination des exportations nationales de Hong Kong. À compter de 2003—après la conclusion de la CEPA Mainland and Hong Kong Closer Economic Partnership Arrangement ou Closer Economic Partnership Arrangement (CEPA)—le continent et Hong Kong ont renforcé leur coopération économique des deux côtés, élargissant le marché et facilitant les échanges et les placements. Et depuis 2005, le continent a remplacé les États-Unis à titre de destination la plus importante des exportations nationales de Hong Kong—représentant en moyenne 36 %. De plus, au cours de la dernière décennie, le continent est devenu la plus importante destination de Hong Kong pour les réexportations et la fourniture d'importations.

Plus tôt cette année, des capitaux flottants en provenance du continent ont donné un coup de pouce au marché boursier de Hong Kong avec un volume journalier moyen correspondant au triple des montants habituels. Les investisseurs chinois ont deux fois épuisé leur quota quotidien en achetant des titres de Hong Kong pendant une semaine en avril par l'entremise du réseau Shanghai-Hong Kong Stock Connect. L'arrivée massive de fonds du sud exerce des pressions sur l'arrimage de 32 ans. L'autorité monétaire doit dépenser sa réserve pour défendre l'arrimage.

En outre, depuis que le \$HK est arrimé, la politique monétaire de HK suit involontairement celle des É.-U. La HKMA a été obligée de jumeler les taux d'intérêt super bas des É.-U., et ce même aux dépens d'un taux d'inflation élevé, et ainsi le prix des propriétés à Hong Kong a considérablement augmenté. La nouvelle génération de Hong Kong se retrouve avec un problème plus large, soit les prix inabordables des propriétés et l'inégalité croissante des revenus.

LES ENJEUX ET LES RISQUES

L'arrimage et le réarrimage sont comme une arme à deux tranchants. Vu que le contexte évolue avec le temps, ces arrimages fixes contribuent à créer les nombreux problèmes mentionnés ci-dessus. Or, le réarrimage n'est pas non plus un processus facile et il pourrait créer plus de problèmes qu'il n'en règle.

Financiers et politiques

Même si le \$HK est l'une des devises les plus échangées au monde, il n'est pas spécialement négociable en raison de l'arrimage. D'après les économistes, il est préférable de le laisser flotter. Une fois désarrimé, le \$HK pourrait provisoirement perdre de sa valeur si la HKMA accuse du retard par rapport à la Federal Reserve pour ce qui est de jumeler les taux d'intérêt. Cependant, tel que déjà mentionné, il y a aussi de solides scénarios d'appréciation du \$HK comme conséquence.

L'enjeu est plus qu'un enjeu économique. Tant la Chine que Hong Kong s'efforcent de maintenir la stabilité à Hong Kong. La HKMA croit fermement que le fait de modifier l'arrimage minerait la confiance des investisseurs, ce qui pourrait déclencher une sortie de fonds catastrophique.

Si le réarrimage du \$HK devient une possibilité, quelles seraient les solutions?

- Permettre au \$HK de flotter.
- Réarrimer le \$HK à un panier de devises, comme le dollar de Singapour.
- Réarrimer le \$HK au RMB.
- Revaloriser l'arrimage au \$US à un niveau approprié.

Or, il est trop tôt pour tirer ce genre de conclusions. L'économie de Hong Kong est trop restreinte pour s'adapter à un système de flottant. Le fait de revaloriser l'arrimage à un autre niveau ne ferait peut-être qu'atténuer et non régler les problèmes actuels. Le réarrimage à un panier de devises comporte aussi son lot de défis, spécialement la transparence dans la façon dont ce panier est défini. Il se peut aussi que le panier s'éloigne des principes fondamentaux de l'économie de Hong Kong.

En fait, la croissance économique que connaît la Chine depuis deux décennies a eu de nombreuses retombées. Hong Kong est une rampe de lancement bien connue pour les entreprises internationales qui cherchent à entrer ou sortir du continent chinois et sa situation est de plus en plus en lien avec celle de la Chine. Selon les banquiers et les analystes, la seule raison de réarrimer le \$HK serait qu'il s'arrime lui-même au RMB. Toutefois, cela ne se fera pas dans un avenir rapproché puisque la devise n'est pas encore entièrement convertible. L'inclusion du RMB dans le panier de l'actif de réserve international que sont les droits de tirage spéciaux (DTS) du Fonds monétaire international (FMI) pourrait être un signe favorable dans cette voie. Même si cela se fait un jour, d'autres problèmes techniques

subsistent. Par exemple, au cours des dernières années, le RMB s'est apprécié par rapport au \$US. Si le \$HK devait être réarrimé au RMB, il faudrait plus de deux trillions d'actifs libellés en RMB pour remplacer les réserves de change de la HKMA correspondant à 345 milliards de \$US, ce qui dépasse le montant des actifs actuels libellés en RMB sur le marché outre-mer de Hong Kong.

Impact sur le secteur de l'assurance sous l'angle des risques

En ce qui concerne les conséquences pour la société d'assurance-vie moyenne de Hong Kong, une réévaluation de la devise a des effets à court et à long termes.

Bill Ackman a prédit, dans son exposé de 2011, que le \$HK pourrait s'apprécier de 30 % s'il était réarrimé. En vertu d'un scénario d'appréciation de 30 %, la volatilité de la devise augmente en flèche, et tout de suite après, il y a un mouvement à la baisse des taux d'intérêt. Ainsi les spécialistes de la GAP ont un grand vide à combler.

Dans le cas des passifs adossés par des actifs libellés en \$US, quand le \$HK s'apprécie, il y aura immédiatement une perte importante si le risque de change n'est pas bien couvert. Même en cas de couverture appropriée du risque de change et d'absence de conséquence financière immédiate, le mouvement futur des rendements deviendra plus volatile et il sera très difficile de gérer la volatilité et le coût considérablement plus élevé de la couverture. Quand les écarts \$US/\$HK s'élargissent ou que le rendement du \$HK chute, il ne faudrait pas se surprendre que l'évaluation des taux d'intérêt et les rendements des placements diminuent. Cela influe, à son tour, sur les finances où il faut une réserve et du capital de risque plus élevés. La pression peut s'intensifier à l'égard des produits comportant des particularités substantiellement garanties.

En ce qui a trait aux polices avec participation en vigueur, les sociétés pourraient ne pas avoir d'autres choix que celui d'abaisser les taux des dividendes/les taux crédités. Cela pourrait déclencher des déchéances massives qui élèvent le risque de liquidité dans un court laps de temps. Pour l'argent frais et les nouvelles polices, la concurrence est aussi vive; les sociétés s'efforcent encore davantage de trouver des moyens de renforcer le rendement ou de départir le produit du risque grâce à une conception innovatrice des produits.

Atténuation des risques

Face à ce problème qui se pointe à l'horizon, plusieurs points méritent une attention et des mesures immédiates.

Pour les polices en vigueur, il faut une analyse détaillée de la sensibilité au risque de change. On pourrait simuler divers

scénarios, par exemple, une dévaluation de 20 à 30 % de l'une ou l'autre des devises et un rendement futur des placements inférieur de 50 à 150 points de base. Il faudrait alors repérer des blocs de polices sensibles et envisager des correctifs par rapport aux objectifs à long terme. Les correctifs peuvent varier selon la robustesse et les objectifs financiers de la société. Il pourrait s'agir notamment de conclure une convention de réassurance, d'apparier le taux de change et le rendement futur avec des produits dérivés et, dans certains cas extrêmes, de sabrer dans les dividendes futures des polices avec participation.

Pour les nouvelles polices, la stratégie commerciale serait touchée sur le plan de la composition des devises initiales et de la portée de l'affectation efficiente du capital de risque. En fait, il faut s'efforcer de susciter la bonne composition de devises provenant des nouvelles polices. Cette composition doit être le résultat des placements prévus à tour de rôle des devises. Si un écart subsiste, il faudrait tenir compte d'une allocation appropriée pour la volatilité future du taux de change, l'écart de rendement et l'exigence de capital pour risque accru dans le processus de tarification. Le fait d'abaisser la garantie sur le produit pour accroître la transparence à l'intention du titulaire de la police permettrait également d'éviter les surprises et les différends dans l'avenir.

Du côté des placements, toutes les sociétés cherchent fondamentalement à augmenter le rendement. Pour que le processus soit plus exhaustif, il faudrait inclure la composition des taux de change. Le gouvernement devrait aussi aider l'industrie à favoriser le développement d'un marché d'obligations locales plus profond.

MOT DE LA FIN

Bien que l'arrimage fasse toujours partie intégrante de l'économie et du quotidien de Hong Kong et que le RMB de la Chine ne soit pas entièrement convertible, les économistes estiment que le réarrimage ne se fera probablement pas dans un avenir rapproché. Or, l'horloge avance pour les gestionnaires des risques des sociétés d'assurances. ■



Questor Ng, FSA, est chef de la gestion des risques pour le compte de FWD Life Insurance Company, à Hong Kong. On peut le joindre à Questor.ng@fwd.com

Parlant de capital et de simulation de crise

par Dave Ingram

Il se peut que, dans le passé, le capital et la simulation de crise aient fait l'objet de conversations privées chez des initiés comprenant tous le non-dit. Ou alors, fort probablement, ces conversations se faisaient rares. Peu importe, voilà où nous en sommes rendus. Avec l'arrivée du dispositif Own Risk and Solvency Assessment (ORSA) (évaluation interne des risques et de la solvabilité), les assureurs et les organismes de réglementation sont appelés à communiquer entre eux à ce sujet, mais il n'y a pas de langage commun.

Si nous élaborons un langage commun, il y a plus de chances que les organismes de réglementation qui lisent le rapport sur le dispositif ORSA comprennent les objectifs énoncés par la direction d'une société d'assurances au sujet du niveau de sécurité et du niveau de capital qui en découle. En outre, un langage commun permettra aux assureurs dont les activités reposent sur la prise de risques et non l'optimisation de la sécurité de communiquer avec les organismes de réglementation qui ont pour tâche d'éviter l'émergence d'une deuxième crise financière mondiale au sujet du niveau des risques qu'il est réaliste de prendre.

Or, avant de passer à la question du capital et de la simulation de crise, admettons la confusion fondamentale qui règne quant à la nature du dispositif ORSA. Cette confusion est attribuable au fait qu'il n'y a pas de lien entre le titre du dispositif, soit évaluation interne des risques et de la solvabilité, et les travaux qui sont réclamés. Pendant longtemps, j'avais l'impression que le mot « solvabilité » signifiait que les actifs d'une entreprise étaient plus élevés que ses passifs. Une entreprise solvable avait une valeur nette supérieure à zéro. Ainsi, conformément à cette définition, il ne faudrait que 10 secondes pour évaluer la solvabilité. Vérifions le bilan. Voilà. Les actifs sont supérieurs aux passifs. Évaluation terminée.

En vertu du régime de réglementation des assurances en vigueur aux É.-U., les niveaux de capital minimal sont déterminés en fonction du capital fondé sur le risque. Les assureurs dont le capital est inférieur au seuil d'intervention de la société à l'égard du capital fondé sur le risque doivent être placés sous le contrôle du commissaire aux assurances. Les assureurs dont le capital est inférieur au niveau de contrôle autorisé du capital fondé sur le risque auront une longue discussion avec leur surveillant et pourraient être placés sous le contrôle de l'organisme de réglementation.

Maintenant, l'expression capital fondé sur le risque est en soi ambiguë pour bien des personnes. Ce n'est pas vraiment une mesure du capital. C'est une mesure du risque. C'est une

« Si nous élaborons un langage commun, il y a plus de chances que les organismes de réglementation qui lisent le rapport sur le dispositif ORSA comprennent les objectifs énoncés par la direction d'une société d'assurances au sujet du niveau de sécurité et du niveau de capital qui en découle. »

estimation du montant qu'une société pourrait perdre dans l'avenir dans certaines conditions défavorables. Il s'agit d'une définition qui s'applique à une vaste catégorie de mesures du risque. Si on calcule ce montant et que la société détient des fonds non affectés correspondant au montant du risque calculé, la société est alors protégée contre les événements suscitant des pertes comme ceux à la base du calcul du risque.

Ainsi, avant l'apparition du dispositif ORSA, nombreux sont ceux qui en sont venus à associer les deux niveaux de capital fondé sur le risque (CFR) à une norme de solvabilité. Conformément à cette vision, un dispositif ORSA serait un processus visant à vérifier si le capital réel d'un assureur était ou n'était pas plus élevé que le CFR. En fait, un fort pourcentage des assureurs qui préparent actuellement leurs premiers rapports sommaires du dispositif qu'ils doivent soumettre à leur autorité des assurances exécutent ce test.

Cependant, dans le document intitulé *ORSA Guidance Manual*, c'est quelque chose d'assez différent qui est demandé¹ qu'on pourrait qualifier, de façon générale, d'évaluation de l'adéquation du capital. Autrement dit, il s'agit d'un processus pour déterminer si le capital est adéquat selon la norme de sécurité des assureurs.

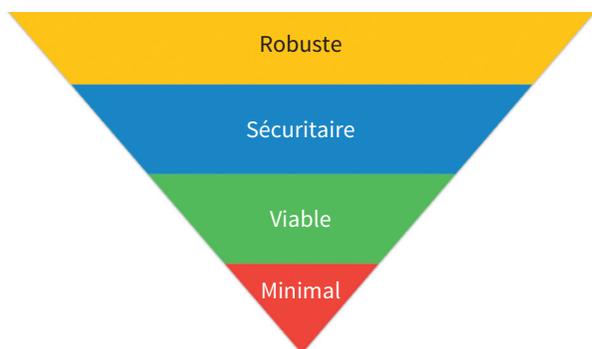
Il est intéressant de constater que le document *ORSA Guidance Manual* stipule qu'un assureur doit préciser de façon très détaillée la norme de sécurité, mais que la National Association of Insurance Commissioners (NAIC) ne donne pas de détails du genre concernant le CFR dans sa documentation! De nombreux assureurs sont tout aussi embêtés que la NAIC quant aux détails de leur propre norme de capital de risque. Définir la tolérance au risque et la norme de capital de risque qui en découle est l'une des étapes les plus difficiles du dispositif ORSA pour les équipes de direction de bien des assureurs.

Si la terminologie était plus claire, la tâche serait peut-être plus facile. La plupart des assureurs, comme on a pu le constater,

fonctionnent depuis longtemps avec un niveau de capital relativement stable par rapport à la taille de la société.

- Minimal – suffisamment de capital pour survivre avec une volatilité normale, une petite marge de sécurité et aucune résilience. Par suite d'un sinistre de taille, ces assureurs seraient sous le niveau d'intervention de la société du CFR ou même totalement insolubles. Ces assureurs utilisent le niveau de contrôle autorisé du capital fondé sur le risque de l'organisme de réglementation comme norme de capital de risque.
- Viable – suffisamment de capital pour prévoir un seul grand sinistre et éviter d'atteindre le niveau minimal avec une volatilité normale. Ces sociétés fonctionnent habituellement bien dans un marché où les clients ne se préoccupent pas d'évaluer la robustesse financière de leur société d'assurances, comme dans les branches de l'assurance de personnes, automobile et maladie.
- Sécuritaire – suffisamment de capital pour satisfaire aux besoins des acheteurs commerciaux complexes dont ils acquitteraient les réclamations dans la plupart des situations en prévoyant de maintenir un niveau de capital après un grand sinistre. Ces assureurs devraient constituer du capital pour revenir au niveau sécuritaire après un sinistre de taille.
- Robuste – suffisamment de capital pour conserver un niveau de capital sécuritaire après un sinistre de taille. Quelques réassureurs fonctionnent à ce niveau de capital et quelques assureurs directs fonctionnent depuis longtemps au niveau de sécurité le plus élevé. Ces assureurs ne devraient pas avoir à constituer du capital même après un sinistre de taille, mais devraient être en mesure de bâtir un excédent pour revenir au niveau robuste au moyen des bénéfices.

En règle générale, ces niveaux de capital sont maintenus pendant plusieurs années et sont réputés être fondamentaux à l'autodéfinition de l'assureur. Il arrive donc souvent qu'ils soient étroitement liés aux cibles de notation et à l'achat de réassurance. Ces quatre qualificatifs pourraient être utilisés ou modifiés pour énoncer la stratégie d'un assureur à l'égard des risques et sa tolérance au risque. Il convient de souligner que dans toutes les catégories, sauf la plus faible, la position d'un assureur après un sinistre de taille est un facteur important. Cela contraste



nettement avec bien des grandes banques qui visaient, à tout le moins avant la crise financière, à fermer les livres chaque soir avec un capital se rapprochant le plus possible du niveau requis sans aucune marge pour les pertes.

Avec ce langage, le processus du dispositif ORSA change de bord. Plutôt que d'obliger les gestionnaires à préparer un énoncé de tolérance au risque et une norme de capital de risque dans le langage étranger des modèles statistiques, ils peuvent penser en termes d'harmoniser le capital avec la stratégie d'affaires de la société, comme ils le font depuis toujours, et laisser aux modélisateurs le soin de les traduire en termes statistiques.

Ainsi, quand les modélisateurs traduisent une norme de sécurité conformément à ce qui précède en termes statistiques, ils exécuteront alors l'un des trois types de base d'évaluation des risques dont il pourrait être question dans le dispositif ORSA.

1. Évaluation des risques pour orienter les activités d'atténuation et de contrôle des risques et déterminer l'impact de ces activités.
2. Évaluation des risques pour déterminer la norme de capital de risque.
3. Évaluation des risques pour évaluer l'impact de contextes défavorables.

La section 2 du document ORSA, intitulée « Insurer Assessment of Risk Exposures » demande d'évaluer les risques dans un contexte normal et de crise. Pour nous, cela signifie que l'évaluation des risques dans un contexte normal est une preuve de la viabilité du plan. L'assureur doit faire la preuve que le capital dans le cadre de son plan est suffisant pour satisfaire à sa propre norme de capital de risque. Ainsi, il faudrait exécuter une évaluation des risques de type 2 dans la liste ci-dessus jusqu'à une projection du bilan de la société dans le cadre du plan futur de prise de risques. Pour évaluer les risques dans un contexte de crise, il faudrait exécuter une évaluation des risques de type 3 dans la liste ci-dessus puis évaluer les risques en fonction des évaluations de type 2 pour déterminer si le capital demeure adéquat.

Cela semble suffisamment clair jusqu'à ce qu'on s'arrête à ce que devrait être le niveau de crise. Le niveau de crise est-il absolu ou relatif? Par exemple, si les activités de deux sociétés sont semblables, mais qu'une a une norme de capital de risque sécuritaire, et l'autre, viable, devraient-elles envisager des scénarios de crise semblables ou est-ce que la société avec la cote viable envisagerait des scénarios moins graves?

Ici aussi, un langage plus clair pourrait être d'une grande utilité. En règle générale, la simulation de crise est illimitée et indéfinie. Or, pour les discussions avec les divers auditoires internes, spécialement pour celles entre les assureurs et les organismes de réglementation ayant comme objet d'examiner le dispositif ORSA, et pour les discussions entre les organismes de réglementation, il faut utiliser un langage commun à propos des simulations de crise.



Il serait également très utile de préciser dans le langage à propos de la simulation de crise plusieurs niveaux de crise différents, par exemple :

- Variabilité normale – La simulation de crise s’inscrit dans la fourchette prévue pour une période normale de cinq ans et pas nécessairement les cinq plus récentes années.
- Pire cas historique – La pire période d’expérience des 20 à 25 dernières années. Cette période peut durer des mois ou des années. Ces scénarios peuvent être conformes à ceux de la volatilité normale ou à ceux des désastres réalistes. On peut habituellement le déterminer en fonction de la mesure dans laquelle ils sont pires que le pire cas suivant.
- Désastre réaliste – Les pires résultats raisonnablement attendus dans l’avenir (même si cela ne s’est jamais produit).
- Pire cas futur – Pertes maximales plausibles pouvant survenir même si vous estimez que la probabilité est extrêmement lointaine.
- Scénarios multiples – Quand des combinaisons de scénarios sont envisagées. Beaucoup d’entre eux seront des combinaisons de scénarios de désastre réaliste. Ces combinaisons seront presque toujours un pire cas futur.

En fin de compte, il est possible de ramener tout cela à trois niveaux de circonstances défavorables.

- La volatilité normale qui peut être gérée au moyen de processus de gestion des risques et absorbée dans les bénéfices.
- Les désastres réalistes qui ne peuvent être absorbés dans les bénéfices, mais qu’il faut absorber dans le capital. Ces simulations sont le point de mire de la gestion du capital et de l’évaluation de l’adéquation du capital. Elles sont réputées être des événements défavorables lointains, mais plausibles. Aux fins du dispositif ORSA, un désastre important à prendre en compte pourrait être une poussée extrême des ventes qui a pour effet d’augmenter radicalement les risques sans relever le capital suffisamment rapidement.
- Les pires scénarios sont ceux qui sont très improbables. Ces scénarios sont mis à l’essai surtout par curiosité, et les résultats peuvent ou non orienter des mesures de gestion des risques puisqu’ils sont si lointains.

Certains scénarios de risques combinés peuvent être des désastres réalistes, bien que beaucoup seront des pires scénarios.

Dans l’optique qu’il est raisonnable pour un assureur de préparer un scénario de désastre réaliste, mais qu’il n’est pas pratique de le faire pour tous les pires scénarios, car le coût de l’assurance serait trop élevé et les ventes chuteraient.

Avec ce langage commun au sujet de la simulation de crise, les résultats de celle-ci et le suivi à l’égard de ces résultats peuvent être expliqués de façon simple et comparable.

Les résultats des simulations de crise suivront un modèle qui sera le même chez tous les assureurs.

- Un assureur doit être en mesure de soutenir la volatilité normale sans procéder à une réduction durable du capital.
- Un assureur doit être en mesure de faire face à un désastre réaliste pour la plupart de ses risques sans risquer que cela affecte la défaillance du capital, c.-à-d., il serait réaliste pour lui de prévoir revenir au niveau de capital qu’il souhaite. Pour le risque le plus important ou les deux risques les plus importants, un désastre réaliste peut avoir pour effet une défaillance du capital exigeant que des mesures de réparation spéciales soient prises, par exemple, un changement majeur dans la stratégie de la société.
- Un assureur peut habituellement faire face au pire scénario pour la plupart de ses risques avec la probabilité que pour certains, il y aura défaillance du capital nécessitant que des mesures de réparation spéciales soient prises. Pour le risque le plus important ou les deux risques les plus importants, l’assureur n’est probablement pas en mesure de faire face au pire scénario.

Ces trois énoncés sont en fait une exigence pour qu’un assureur soit réputé gérer efficacement ses risques.

Donc, le dispositif ORSA et toute autre simulation de crise doivent permettre de préciser les types de simulations qui exigent des mesures spéciales de la part de la direction et ceux qui entraînent la faillite de l’assureur. Et un assureur doté d’un programme de gestion des risques qui fonctionne bien doit connaître ces réponses pour tous les risques qui pèsent sur lui, sauf un ou deux qui seraient les deuxième et troisième plus importants risques. Un assureur dont le programme de gestion des risques est parfait n’aura pas beaucoup de jeu entre ses premier, deuxième et troisième plus importants risques et pourrait donc être bien en mesure de survivre à certains des pires scénarios pour même ses risques les plus importants. ■

NOTE

¹ C’est peut-être pour cette raison qu’après avoir amené le monde entier à adopter la terminologie bizarre du dispositif ORSA, les Européens l’ont abandonnée au profit d’une nouvelle expression, soit « Évaluation prospective des risques propres ». Laissant tomber le mot solvabilité qui est mal appliqué.



David Ingram, FSA, CERA, FRM, PRM, MAAA, est premier vice-président et chef des services consultatifs en GRE chez Willis Re à New York (NY). On peut le joindre à dave.ingram@willistowerswatson.com.

Le dispositif ORSA—Point de vue d'un organisme de réglementation

par Stephen Manly et Émilie Bouchard

L'évaluation des risques et des besoins en capital internes pour atténuer le risque d'insolvabilité n'est pas un concept nouveau pour les assureurs-vie et les assureurs IARD, mais les attentes en matière de surveillance (p. ex. Solvabilité II en Europe) et les pratiques exemplaires de l'industrie ont évolué avec le temps, tout particulièrement au cours des dernières années. Au Canada, depuis le 1^{er} janvier 2014, le Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF) exige que chaque assureur assujéti à la réglementation fédérale procède à l'évaluation interne des risques et de la solvabilité (EIRS ou dispositif ORSA) et présente sa démarche et ses résultats à son conseil d'administration (conseil).

Le BSIF n'approuve pas le dispositif ORSA des assureurs, mais dans le cours normal de ses activités de surveillance, il peut se pencher sur le dispositif en question, y compris sur les rapports présentés au conseil. En outre, il n'est habituellement pas obligatoire de soumettre les rapports au BSIF, sauf en ce qui concerne les premiers rapports préparés en 2014. Cependant, chaque assureur doit préparer, une fois l'an, le rapport sur les principaux paramètres d'évaluation (RPPE) prescrit par le BSIF et le lui soumettre.

Dans le présent article, nous énonçons certaines des attentes du BSIF au sujet du processus ORSA et faisons part des observations générales formulées par le BSIF après avoir pris connaissance des rapports ORSA de 2014 (y compris les RPPE) et avoir discuté avec les assureurs.

LE DISPOSITIF ORSA ET LE CADRE DE GRE

Le BSIF, dans sa ligne directrice *Gouvernance d'entreprise*, stipule que « L'IFF [institution financière fédérale] devrait disposer d'un cadre de gestion de la propension à prendre des risques approuvé par le conseil d'administration et qui l'oriente dans ses activités comportant des risques. » Bien que la gestion du risque d'entreprise (GRE) porte sur la gestion des risques en fonction d'une propension à prendre des risques bien définie, le dispositif ORSA est l'un des outils dont se sert un assureur pour orienter les activités de prise de risques et porte sur l'identification des risques et la solvabilité. Le dispositif ORSA est un processus dans le cadre duquel un assureur cerne les risques importants qui pèsent sur lui, évalue ses besoins en capital et définit ou modifie

Le dispositif ORSA est l'un des outils dont se sert un assureur pour orienter les activités de prise de risques et porte sur l'identification des risques et la solvabilité.

sa cible interne de capital. Le rapport ORSA et le RPPE sont des résultats et ils documentent le processus.

C'est au conseil qu'il incombe de superviser le processus ORSA. Le conseil doit être à l'aise avec la nature raisonnable et le caractère adéquat des résultats du dispositif ORSA dans l'optique de la propension à prendre des risques et des limites de risque qu'il a approuvées.

COMPARAISON DES DISPOSITIFS ORSA

Le BSIF a examiné de façon préliminaire plus de 125 rapports sur le dispositif ORSA des assureurs-vie et des assureurs IARD, en insistant sur les attentes énoncées dans la [ligne directrice E-19](#)¹ (Évaluation interne des risques et de la solvabilité), les méthodes utilisées par les assureurs, les évaluations qualitatives et les RPPE déposés. Dans l'ensemble, les observations sont semblables pour les secteurs des assurances IARD et de l'assurance-vie.

Les types de rapports ORSA témoignent des diverses approches adoptées par les assureurs à l'égard du processus ORSA. En fait, le BSIF a constaté que les assureurs adoptent surtout l'une des trois approches que voici :

- Envisager le dispositif ORSA comme un exercice de conformité : Habituellement, ces rapports ORSA sont courts et précis et contiennent peu d'information qui serait utile pour la planification stratégique ou pour comprendre le profil de risque de l'institution.
- Communication ou sommaire des risques : Habituellement, ces rapports ORSA présentent une discussion qualitative et comportent un volume raisonnable de détails sur la méthodologie et les hypothèses essentielles.
- Description du processus et conclusions : Dans plusieurs rapports ORSA, le processus est décrit en détail. Le contenu de quelques-uns était aussi de nature très technique.

Les rapports totalisaient entre quatre et plus de 200 pages, certains rapports étant de nature descriptive.

Voici un résumé de certaines constatations clés.

LIEN AUX CIBLES INTERNES

Dans la plupart (67 %) des rapports ORSA, la cible interne de capital était indiquée, mais cette cible correspondait dans seulement 25 % des cas à celle figurant dans le RPPE. Cela

laisse entendre que de nombreux assureurs, contrairement aux attentes du BSIF (énoncées dans la [ligne directrice A-4](#),² Capital réglementaire et cibles internes de capital), n'utilisaient pas le dispositif ORSA pour établir leur cible interne de capital. Il a été remarqué que de nombreux assureurs ont maintenu leur cible interne de capital à son niveau d'avant 2014, sans expliquer le lien avec le dispositif ORSA.

Dans la plupart des cas, les niveaux opérationnels de capital et les cibles internes de capital de catégorie 1 (pour les assureurs-vie) n'étaient pas mentionnés dans les rapports ORSA.

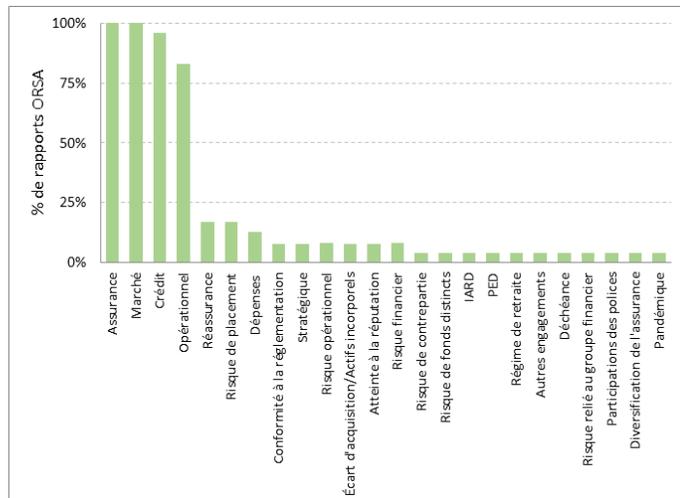
IDENTIFICATION DES RISQUES

Il n'y avait aucune définition type des catégories de risque, ce qui confirme la diversité des opinions à propos du risque. Par exemple,

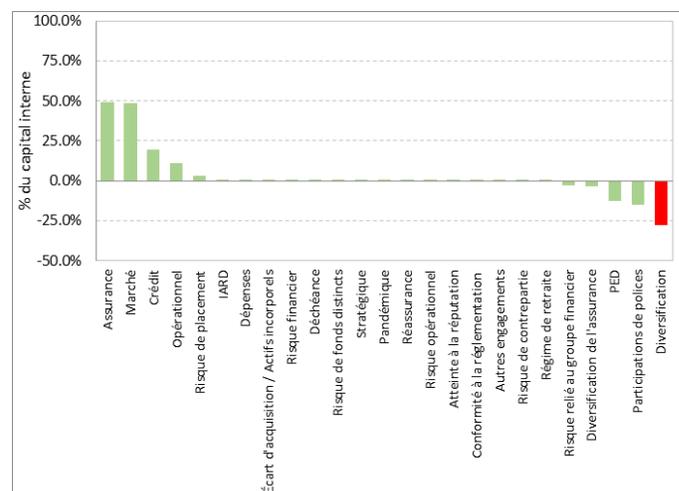
- Risque d'assurance
 - o Le risque de catastrophe ou lié aux réserves était parfois une catégorie de risque distincte.
 - o Certaines définitions englobaient le risque de réassurance.
- Risque de crédit
 - o Bien souvent, il s'agissait uniquement du risque de crédit de la contrepartie en réassurance.
 - o Le risque de crédit englobait parfois le risque de crédit de contrepartie du titulaire et du courtier.
 - o D'autres définitions étaient fondées sur les placements.
- Risque de marché
 - o Le risque de change était parfois inclus dans le risque de marché ou faisait l'objet d'une catégorie distincte.

Compte tenu de la diversité des opinions à propos du risque, il se peut qu'il ne soit pas logique de cumuler et de comparer son propre capital selon les catégories de risque à l'échelle de l'industrie.

Dans les rapports ORSA des assureurs-vie, par exemple, un total de 24 catégories de risque ont été indiquées séparément, comme suit.



Voici comment les assureurs-vie ont affecté leur capital interne à ces 24 catégories de risque.



MÉTHODE DE QUANTIFICATION

Certains rapports ORSA donnaient un bon aperçu des méthodes ou faisaient renvoi à la documentation à l'appui. Ceci étant dit, il a souvent été question des EDSC³, des tests MMRPCE⁴ et des modèles (VaR⁵, ECU⁶), mais la façon dont ils sont intégrés au processus ORSA n'était parfois pas expliquée.

SIMULATION DE CRISE DU CAPITAL INTERNE

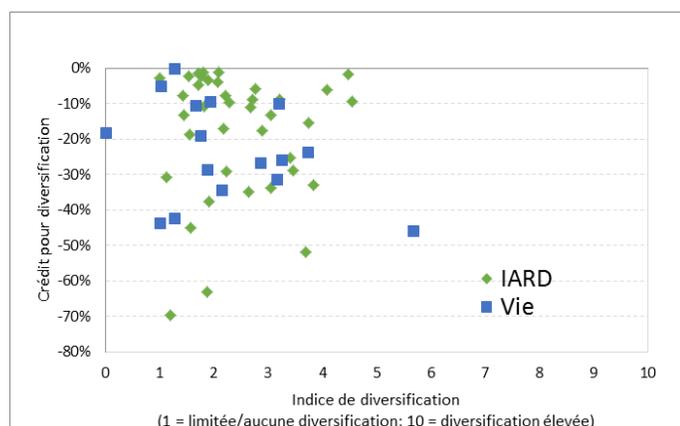
Seul un petit nombre de rapports ORSA (13 %) tenaient compte du capital interne des assureurs dans les scénarios de simulation de crise. Dans certains rapports, un montant était intégré pour faire en sorte que le capital d'après le dispositif ORSA corresponde au niveau cible de capital interne. Ce montant est nécessaire quand l'assureur a déterminé que ses besoins en capital interne ne sont pas suffisants pour répondre aux attentes externes ou celles de tiers en matière de capital (p. ex., agences de notation de crédit, BSIF et autres organismes de réglementation).

Le niveau de gravité primaire (confiance) (utilisé par plus de 40 % de tous les assureurs) était de 0,995 (1-en-200) et certains assureurs avaient recours à des niveaux de gravité différents pour des risques différents.

MÉTHODE DE DIVERSIFICATION

Le BSIF a constaté que dans 16 % des rapports, l'approche de corrélation de ses exigences actuelles en matière de capital réglementaire (TCM/MMPRCE) était utilisée. Dans la plupart des autres rapports, soit près de la moitié de tous les rapports ORSA, cependant, la méthode de diversification n'était pas précisée.

Dans 70 % des rapports ORSA, des crédits pour diversification avaient été pris, le pourcentage maximal étant de 70 % pour les assureurs IARD et de 46 % pour les assureurs-vie. Le graphique suivant présente les crédits pour diversification en pourcentage du capital interne de l'assureur.



Comme le graphique ci-haut le démontre, certaines institutions moins diversifiées ou moins complexes (c.-à-d., celles affichant une faible valeur dans l'indice de diversification) sont assez agressives dans la prise de crédit pour diversification tandis que d'autres plus complexes ne le sont pas.

AUTRES OBSERVATIONS

La plupart des assureurs n'ont pas pleinement intégré leur processus ORSA à leur GRE ou leur planification stratégique.

Même si la plupart des assureurs ont mentionné, dans leur rapport ORSA, leur processus de GRE, les politiques relatives au risque, à la propension à prendre des risques, à la tolérance au risque et leur EDSC, seulement la moitié d'entre eux ont parlé des méthodes de gestion des nouveaux risques et de la question de la fongibilité du capital (il était rarement question de la qualité du capital ou de l'accès au capital) et seuls quelques-uns ont fait référence à la simulation de crise inversée (ou l'ont utilisée).

Dans le rapport ORSA de nombre d'assureurs, on retrouvait une analyse des écarts de leur processus ORSA. Les assureurs ont indiqué vouloir apporter plusieurs améliorations, dont des améliorations à leurs modèles et leur simulation de crise, effectuer plus de recherche pour comprendre leur profil de risque, mieux quantifier le risque opérationnel, mieux comprendre l'agrégation et la diversification et mieux intégrer le dispositif ORSA aux processus de GRE et à la planification des activités.

EXAMEN DU RAPPORT SUR LES PRINCIPAUX PARAMÈTRES D'ÉVALUATION

Le RPPE est une exigence du BSIF et les assureurs doivent le déposer une fois l'an auprès de leur surveillant principal du BSIF. Pour le RPPE, les assureurs doivent se conformer à ce qui suit :

- Il ne faut pas modifier le gabarit du RPPE.
- Tous les chiffres doivent correspondre à ceux figurant dans le rapport ORSA. (Le RPPE est un résumé du lien qu'ont créé les assureurs entre leurs risques et leur capital.)



- Le RPPE doit être soumis au BSIF dans les 30 jours suivant la discussion du rapport ORSA avec le conseil ou l'agent principal.

En examinant les rapports déposés, le BSIF a constaté que la plupart comportaient des erreurs, par exemple, les montants ne correspondaient pas à ceux indiqués dans le rapport ORSA (p. ex., la cible interne de capital indiquée dans le RPPE était différente de celle figurant dans le rapport ORSA) et que des assureurs avaient modifié le gabarit du RPPE du BSIF. Les instructions pour préparer le RPPE ont depuis été mises à jour, en partie pour mieux éclairer les assureurs.

RÉTROACTION DE L'ORGANISME DE SURVEILLANCE

Même si le BSIF est peut-être en bonne position pour recommander des améliorations au rapport ORSA d'un assureur, il n'a pas l'intention de le faire, car le dispositif ORSA se veut un outil de l'évaluation **interne** des risques et de la solvabilité qui est propre à chaque assureur. Si le BSIF devait faire des suggestions précises aux assureurs, il substituerait par inadvertance son jugement à celui des assureurs. En outre, il est très difficile d'évaluer un processus ORSA uniquement en fonction d'un ou de deux documents indiquant des résultats. Ainsi, le BSIF ne fera

pas d'observations sur la structure d'un rapport ORSA, sur les risques précis identifiés ou sur le contenu général du rapport.

Ceci étant dit, l'organisme de surveillance peut donner de la rétroaction dans certaines situations dont les suivantes :

- Il y a un manifestement d'incohérence avec les attentes énoncées dans la ligne directrice A-4 ou E-19 (p. ex., le processus ORSA n'est pas utilisé pour établir la cible interne de capital).
- Il y a incohérence entre le RPPE et le rapport ORSA (p. ex., les chiffres ne concordent pas).
- L'assureur n'a pas mis en place un processus annuel de mise à jour du dispositif ORSA.
- Un plan d'examen des objectifs n'est pas prévu.
- L'établissement de la cible interne de capital soulève des préoccupations de nature méthodologique (p. ex., les méthodes concernant la diversification).

Puisque le dispositif ORSA n'est en place que depuis 2014, les processus ORSA des assureurs devraient être améliorés et prendre de la maturité au cours des prochaines années. Il se peut qu'il faille un certain temps (non défini) pour que les processus ORSA soient ce qu'ils doivent être. Dans l'ensemble, il faudra peut-être plus de temps pour les sociétés de petite taille et moins de temps pour celles de plus grande taille. ■

NOTES

¹ <http://www.osfi-bsif.gc.ca/fra/fi-if/rg-ro/gdn-ort/gl-ld/Pages/e19.aspx>

² http://www.osfi-bsif.gc.ca/Fra/fi-if/rg-ro/gdn-ort/gl-ld/Pages/a4_gd.aspx

³ Examen dynamique de suffisance du capital

⁴ Montant minimal permanent requis pour le capital et l'excédent

⁵ Valeur à risque

⁶ Espérance conditionnelle unilatérale

⁷ Test du capital minimal



Stephen Manly, FICA, FSA, FRM, est directeur de la Division de l'actuariat du Bureau du surintendant des institutions financières Canada. On peut le joindre à stephen.manly@osfi-bsif.gc.ca.



Émilie Bouchard, FICA, FSA, est Fellow attitrée à l'effectif canadien de la Society of Actuaries. On peut la joindre à ebouchard@soa.org

Save the Date

ermssymposium.org



April 6-8, 2016
Crystal Gateway Marriott
Washington, DC

ENTERPRISE RISK
MANAGEMENT SYMPOSIUM

Préparer un robuste énoncé de la propension à prendre des risques

par Jim Toole et Matt Stahl

Cet article a été publié pour la première fois dans *Carrier Management Magazine* le 21 avril 2015.

* * *

Dans une récente webémission sur le dispositif Évaluation interne des risques et de la solvabilité (dispositif ORSA) menée par le cabinet FTI Consulting, plus de la moitié des participants ont indiqué ne pas avoir bien défini la propension à prendre des risques dans le cadre de leur plan de mise en œuvre du dispositif ORSA. Puisqu'il est indispensable de comprendre la propension à prendre des risques pour instaurer un programme de gestion des risques qui met en concordance les activités commerciales et les objectifs stratégiques, ce montant est surprenant.

QU'EST-CE QU'UN ÉNONCÉ DE LA PROPENSION À PRENDRE DES RISQUES?

Un énoncé de la propension à prendre des risques précise les types et quantités de risques qu'une organisation est disposée à prendre pour atteindre ses objectifs d'affaires. Il faut que les objectifs stratégiques d'une organisation sous-tendent la philosophie à l'égard des risques de celle-ci, philosophie qui est définie dans le cadre d'un processus discipliné comportant notamment l'établissement des préférences au plan des risques, la détermination de tolérances au risque spécifiques (élevée, moyenne, faible) et la préparation de lignes directrices, de règles, de politiques et de contrôles en matière de risques. Les objectifs stratégiques sont liés aux principaux objectifs financiers de la société, par exemple, réaliser un certain niveau de bénéfices au titre de la souscription, préserver la suffisance du capital, maintenir les liquidités et protéger la valeur de la franchise.

Ainsi, sans un énoncé de la propension à prendre des risques, la base de la gestion des risques est insuffisante. Même si le concept est simple, pour préparer un énoncé de la propension à prendre des risques, il faut bien connaître les activités et avoir une expertise spécifique dans les disciplines de la gestion des risques.

SOMMAIRE

Un énoncé de la propension à prendre des risques est la pierre angulaire de la gestion des risques. Dans le présent article, les experts-conseils schématisent les étapes que les assureurs peuvent suivre pour élaborer la propension à prendre des risques et l'appliquer efficacement.

Dans le présent article, nous donnons des conseils pratiques pour comprendre comment préparer et appliquer un énoncé de la propension à prendre des risques efficace.

NE PAS METTRE LA CHARRUE DEVANT LES BŒUFS

Il importe de suivre la bonne séquence. Par exemple, que se passe-t-il si une société a déclaré avoir en place un robuste cadre de gestion des risques, mais qu'elle peine à articuler les tolérances au risque en préparant son rapport sommaire sur le dispositif ORSA? Et que se passe-t-il si tout cela est attribuable à l'absence d'une vision claire quant à ce à quoi pourrait ressembler un énoncé de la propension à prendre des risques?

D'habitude, il faut définir les tolérances au risque en même temps que l'on prépare l'énoncé de la propension à prendre des risques. Cette situation type entraîne une question, à savoir comment cette société peut-elle avoir « un robuste cadre de gestion des risques en place » sans avoir au préalable préparé un énoncé de la propension à prendre des risques mettant en concordance les activités commerciales et les objectifs stratégiques généraux de l'organisation. Bien entendu, la réponse, c'est qu'elle ne peut pas et c'est l'une des raisons pour laquelle cette société obtiendrait de la part des agences de notation et des organismes de réglementation des notes moins élevées pour ce qui est de l'efficacité de sa gestion du risque d'entreprise (GRE) et, qui plus est, serait sous-exposée aux risques souhaités et surexposée aux risques non souhaités.

CE QUI POURRAIT FAIRE PARTIE DE L'ÉNONCÉ DE LA PROPENSION À PRENDRE DES RISQUES

Les organisations mesurent les divers risques de façon différente. Il est difficile de quantifier certains risques qui sont donc mesurés en termes qualitatifs simples. D'autres, des risques plus facilement mesurables, sont quantifiés en chiffres. Les évaluations quantitatives pourraient être liées à des objectifs financiers précis, notamment le rendement du capital rajusté en fonction des risques (RAROC), la volatilité des bénéfices, le ratio de sinistres, le ratio d'emprunt et la notation. Les évaluations qualitatives peuvent être liées à la réputation auprès des clients et des pairs, la robustesse de la gestion ou la capacité de se conformer aux divers règlements des administrations.

Sans égard aux points forts et aux objectifs stratégiques précis d'une société, un énoncé bien pensé devrait :

- provenir des échelons supérieurs et être examiné et approuvé par le conseil d'administration à tout le moins une fois l'an;
- concorder avec la stratégie et les objectifs de l'organisation et avec les exigences des principaux intervenants;
- porter sur tous les grands risques, et préciser les préférences en ce qui a trait aux risques recherchés et à ceux qu'il faut minimiser;
- documenter clairement les risques dans un registre des risques, y compris les définitions propres au risque, le responsable du risque, la façon de mesurer chaque risque et la fréquence à laquelle il le sera, les hypothèses relatives à chaque

risque, le jugement à propos de la gravité et de la probabilité et la rapidité avec laquelle les risques pourraient se matérialiser;

- reconnaître que des pertes se produisent et que cela fait partie des activités, mais comporter des tolérances aux pertes qui témoignent des objectifs d'affaires généraux;
- tenir compte des ressources humaines et technologiques nécessaires pour mesurer et gérer les risques de la société en temps opportun.

ÉLABORER UN ÉNONCÉ DE LA PROPENSION À PRENDRE DES RISQUES

L'élaboration d'un énoncé de la propension à prendre des risques est une initiative complexe qui relève autant de l'art que de la science. En voici les étapes.

1. Examiner d'abord les objectifs stratégiques et financiers généraux de l'entreprise.
2. Déterminer le profil de risque de l'entreprise. Cela peut se faire par l'établissement d'un registre des risques précisant les risques que l'entreprise souhaite prendre pour atteindre ses objectifs et les risques qui sont inhérents au secteur d'activités auxquels ils sont associés.
3. Établir des tolérances aux expositions et aux éventuelles pertes. Les tolérances aux expositions pourraient se définir en capital économique associé à une certaine catégorie de risque et les tolérances aux éventuelles pertes, en fait d'encourir une perte énoncée en pourcentage de l'avoir des actionnaires ou d'une autre mesure.

Tableau (1)

Registre des risques

Type de risque			Évaluation et contrôle du risque				Échelle de notation			
Type de risque	Propriétaire du risque	Définition	Façon de le mesurer	Fréquence de la mesure	Hypothèses	Mesures de contrôle du risque	Gravité inhérente	Probabilité inhérente	Type de risque Orientation	Type de risque Vitesse
Risque de marché	Gestionnaire du pupitre de négociation	Menaces pour les actifs ou la situation financière de l'entreprise en raison d'un mouvement défavorable des cours du marché	Mesuré en fonction de la volatilité implicite associée à chaque titre, au portefeuille individuel du pupitre de négociation et du portefeuille global de l'entreprise	Hebdomadaire	Les volatilités implicites sont fondées sur les cours du marché observés et sont calculées au moyen d'un modèle Black-Scholes	1. Supervision du conseil d'administration sous forme de rapports directs provenant du gestionnaire du pupitre de négociation 2. Ententes officielles du gestionnaire des investissements 3. Lignes directrices relatives aux investissements 4. Surveillance exercée par le gestionnaire du pupitre de négociation	Élevée	Élevée	Mature : Élevée et demeurera élevée	Émergence constante
Risque de fraude	Équipe de la vérification interne	Menaces pour les actifs ou la situation financière de l'entreprise en raison d'un comportement contraire à l'éthique ou illégal	Mesuré en fonction des pertes associées à des événements déterminés.	Annuelle	Le risque a été quantifié en examinant les conséquences financières de 10 scénarios déterministes différents mis au point par la direction. Deux de ces scénarios ont été jugés à impact élevé.	1. Supervision du conseil d'administration sous forme de rapports directs provenant de l'équipe de la vérification interne 2. Formation formelle des employés et confirmation des politiques 3. Surveillance exercée par l'équipe de la vérification interne	Moyenne	Faible	Émergente	Émergence rapide

4. Obtenir l’approbation du conseil et celle de bien des échelons de la structure organisationnelle de l’organisation.

Prenons un exemple plus simple, une entreprise dont les seules activités commerciales sont le commerce de valeurs mobilières pour appuyer un portefeuille d’investissements. Elle s’est fixé comme objectif financier de maintenir un rendement des investissements d’environ 15 %.

Elle bâtit ensuite un registre des risques qui est conforme à ses activités et a déterminé qu’elle est confrontée à exactement deux risques.

- Le risque de marché, qu’elle a décidé de prendre pour atteindre ses objectifs financiers.
- Le risque de fraude qu’elle juge inhérent à ce type d’activités et qu’elle souhaite minimiser.

Le registre des risques comporte les définitions des risques, le responsable du risque, la façon dont chaque risque sera mesuré et la fréquence à laquelle il le sera, les hypothèses relatives à chaque risque, la gravité et la probabilité estimatives et la vitesse à laquelle les risques pourraient se matérialiser. Voici au tableau (1) un registre des risques types.

L’entreprise définit ensuite sa propension à l’égard de chaque risque du registre des risques qui comprend des cibles, des limites et des mesures de suivi aux manquements. Se reporter au Tableau (2).

PROPENSION À PRENDRE DES RISQUES – ACCÉLÉRER ET FREINER

Si une entreprise a préparé un énoncé de la propension à prendre des risques pour lui permettre d’atteindre ses objectifs stratégiques et financiers, il ne sera tout de même d’aucune utilité s’il reste sur les tablettes sans être mis en pratique au quotidien. Il faudra officialiser les rapports financiers et la surveillance du rendement afin de s’assurer que les activités quotidiennes concordent avec les objectifs de l’entreprise.

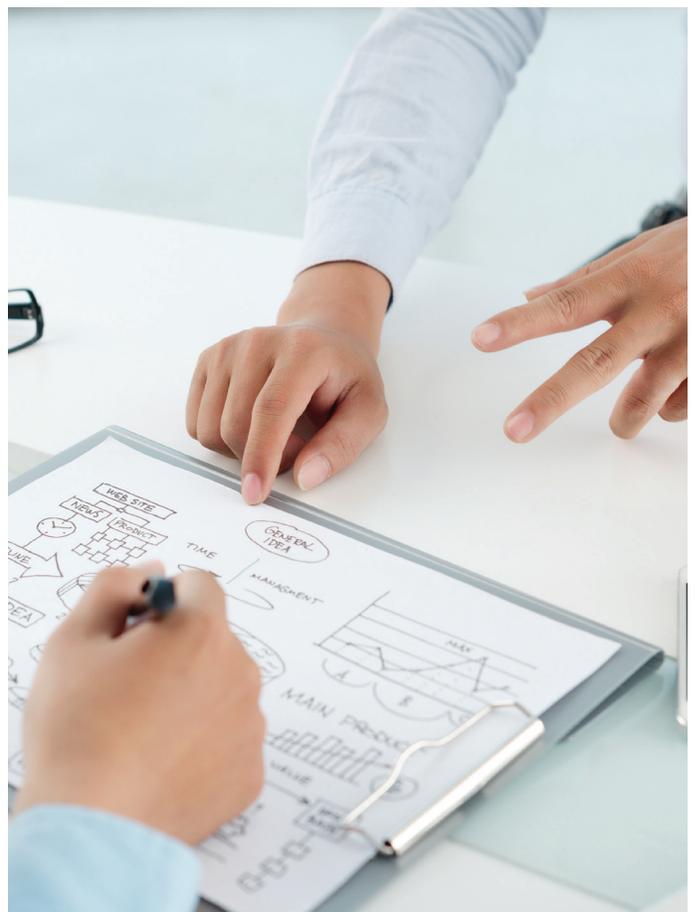
Revenons à notre exemple de deux risques avec comme objectif financier simplifié un rendement de 15 %. À la fin du mois, un rapport indiquait que les résultats financiers étaient inférieurs à la cible. L’analyse a révélé que c’était attribuable à la non-concordance des activités quotidiennes de notation et de classement et de ce qui était mentionné dans l’énoncé de la propension à prendre des risques.

- Concernant le risque de marché, au lieu d’une volatilité implicite de 15 %, les positions sûres récemment acquises avaient fait en sorte que le portefeuille se retrouvait à un niveau inférieur à l’échelle cible établie. Autrement dit, l’entreprise était **sous-exposée au risque souhaité**.

Tableau (2)

Propension à prendre des risques

Type de risque		Cibles et limites		Mesures
Type de risque	Façon de le mesurer	Cible	Limite	
Risque de marché	Mesuré en fonction de la volatilité implicite associée à chaque titre, au portefeuille individuel du pupitre de négociation et du portefeuille global de l’entreprise	15 %	12 % à 20 %	Le gestionnaire du pupitre de négociation veille à ce que les titres réels détenus respectent les lignes directrices
Risque de fraude	Mesuré en fonction des pertes associées à des événements déterminés	Tolérance zéro	Tolérance zéro	La direction vérifie les antécédents, surveille et peut prendre des mesures disciplinaires pouvant aller jusqu’au congédiement



- Concernant le risque de fraude, un employé malhonnête avait détourné des fonds du portefeuille de l'entreprise. Autrement dit, il y avait **surexposition au risque non souhaité**.

Un scénario inverse aurait aussi pu se produire, soit des rendements supérieurs à la cible. Était-ce attribuable au solide rendement du gestionnaire du portefeuille de négociation ou à une prise de risques excessive qui donne aujourd'hui bonne impression, mais qui, dans les faits, a exposé l'entreprise à des positions plus risquées qu'elle ne le souhaite? L'énoncé de la propension à prendre des risques agit comme accélérateur et comme frein; ainsi, lier les incitatifs financiers à un résultat et s'en tenir au plan de match aideront à garantir que le ton donné au haut de l'entreprise est respecté.

CONSEILS POUR UNE MISE EN ŒUVRE RÉUSSIE

- Assurez-vous que votre énoncé de la propension à prendre des risques est conforme aux consignes provenant du haut de l'entreprise. La gestion moderne du risque d'entreprise passe par une culture du risque établie par le conseil d'administration et exécutée par la haute direction.
- Il faudra le faire approuver par bien des échelons de l'entreprise. Les gens devront comprendre les avantages de l'énoncé préparé par les cadres et y croire.
- Comme l'a dit Albert Einstein, il faut rendre les choses le plus simple possible, mais pas les simplifier. L'énoncé de chaque organisation devra être complexe dans une certaine mesure, et le degré de complexité variera d'une entreprise à l'autre, mais la plupart du temps, les énoncés plus simples seront plus faciles à comprendre et à mettre en œuvre.
- Assurez-vous de tenir compte de tous les principaux risques, souhaités ou non, y compris ceux qui sont choisis pour atteindre des objectifs commerciaux au moyen de la formule risque/récompense et les risques inhérents aux activités commerciales.

- Faites en sorte qu'il soit stimulant, mais réalisable compte tenu des ensembles de compétences propres à l'organisation.
- Il faut mettre en place des mécanismes de suivi et de reddition de comptes pour garantir que les activités commerciales quotidiennes soient conformes à la propension à prendre des risques adoptée. Le meilleur énoncé qui soit ne fait absolument rien s'il est simplement classé et oublié.

RÉSUMÉ

La détermination de la propension à prendre des risques d'une organisation et la mise en place d'un robuste énoncé de la propension à prendre des risques sont la pierre angulaire de la gestion des risques et il faut les assimiler à un outil dynamique qui oriente sans cesse un processus efficace de gestion des risques. Les étapes mentionnées ci-dessus peuvent aider les organisations à comprendre, à définir et à appliquer efficacement la propension à prendre des risques comme une composante de base mettant en concordance les activités commerciales et les objectifs stratégiques. ■

Les opinions exprimées dans le présent article sont celles des auteurs et ne traduisent pas forcément celles de FTI Consulting, de ses cadres, de ses filiales et de ses sociétés affiliées ou d'autres professionnels.



Jim Toole est administrateur général de la pratique de l'industrie mondiale des assurances du segment Forensic & Litigation Consulting du cabinet FTI Consulting.



Matt Stahl est administrateur principal de la pratique de l'industrie mondiale des assurances du segment Forensic & Litigation Consulting du cabinet FTI Consulting.

Les cygnes noirs et la gestion des risques : Se préparer maintenant à l'impensable

par Brenda Boulwood

Note de la rédaction : Cet article a d'abord été publié sur www.garp.com en septembre 2015 et est reproduit ici avec l'autorisation de GARP.

* * *

Comment un événement en apparence impossible devient-il une réalité dure ou sensationnelle? En affaires, sa survenance peut ne pas être aussi aléatoire, rare ou imprévisible qu'on pourrait nous le laisser croire.

Dans le cadre du MetricStream GRC Summit¹ de 2015 à Washington, D.C., Nassim Nicholas Taleb², auteur des best-sellers intitulés *Le Cygne noir* N. éd. et *Antifragile : les bienfaits du désordre*, a discuté de ce concept de façon détaillée. Selon Taleb, les cygnes noirs sont des événements dont la probabilité de se produire est très faible, mais qui ont, quand ils se produisent, des conséquences extrêmes et souvent catastrophiques.

Dans le monde de la gestion des risques et de la conformité, Taleb soutient que nos entreprises, nos industries et nos économies sont fragilisées – un terrain fertile pour qu'un événement de type cygne noir se produise et ait des répercussions dévastatrices et durables.

De grands événements historiques, par exemple, le naufrage du Titanic, le krach boursier de 1987, 9/11 et même le déversement de pétrole de BP en 2010 – ont tous les trois particularités du manuel des événements de type cygne noir, soit rareté, incidence répandue et prévisibilité rétrospective. Cependant, au cours des 10 dernières années en particulier, il semble que les événements de type cygne noir ont gagné en volume et en vitesse. Nous avons assisté à une crise financière paralysante, à plusieurs désastres naturels dévastateurs, à des accidents et des actes de terrorisme sans précédent et à des bouleversements et de la tourmente politiques dans pratiquement tous les coins du globe.

Parallèlement, des événements de moindre envergure et plus isolés commencent à causer plus de dommages. Demandez aux entreprises qui ont été aux prises avec des cas d'atteinte à la protection des données ou qui se sont retrouvées dans un scandale corporatif hautement publicisé ou embarrassant. Une atteinte à la réputation, en particulier en notre époque des médias sociaux, peut causer autant de dommages qu'un coup financier. Je soutiens donc que les événements de type cygne noir sont beaucoup plus courants que la théorie ne l'avait laissé entendre.

Je l'affirme pour quelques raisons. Premièrement, l'innovation technologique a transformé non seulement la façon dont nous connectons et consommons de l'information, mais également la manière dont les entreprises fonctionnent et servent leurs intervenants. Malgré les nouvelles possibilités qui s'offrent à nous, ce *modus operandi* a introduit des lacunes et une vulnérabilité sans précédent.

Faire preuve de complaisance ou être à l'aise avec le statu quo est un autre facteur important. Dans un effort pour satisfaire aux exigences de conformité et aux obligations réglementaires, les entreprises ont souvent instauré des politiques, des procédures et des contrôles rigides et structurés. Bien qu'efficaces dans une certaine mesure pour minimiser les pertes potentielles et se protéger contre cette éventualité, ces environnements qui sont trop étroitement contrôlés sont en fait plus à risque face à des scénarios imprévisibles, d'après l'école de pensée de Taleb.

Donc, qu'est-ce que cela signifie pour les gestionnaires des risques et la fonction de gestion des risques de votre organisation? Dans un récent article intitulé *The Next Frontier of Operational Risk Management*³, j'ai brièvement parlé de la nécessité pour les entreprises de prendre en compte et de prévoir les événements de type cygne noir dans le cadre de leur stratégie plus vaste de gestion des risques à l'échelle de l'entreprise. Peu d'entreprises le font efficacement aujourd'hui.

Maintenant, approfondissons un peu la question et discutons des meilleures façons pour les entreprises de faire face à l'inconnu et, par ailleurs, de s'assurer qu'elles sont suffisamment agiles pour réagir quand ce qui est, en apparence, impensable se produit.

IL FAUT ÉLARGIR LA DÉFINITION DES CYGNES NOIRS

Outre tenir compte d'incidents dont l'importance et la portée varient comme expliqué ci-dessus, les entreprises doivent aussi considérer d'autres facteurs au moment d'évaluer les risques d'événements de type cygne noir.

Le mode de fonctionnement des entreprises est un aspect important qu'il faut évaluer. Voici des exemples.

- Pendant des décennies, de nombreuses grandes entreprises américaines ont couramment pratiqué l'inversion. En faisant l'acquisition d'une entité étrangère d'un pays moins imposé ou en fusionnant avec celle-ci, les organisations pouvaient réduire les impôts sur les revenus cumulés aux É.-U. Or, cette pratique a fait l'objet d'un examen minutieux quand le Treasury Department et l'Internal Revenue Service ont émis de nouvelles directives en septembre 2014⁴ pour freiner les inversions de l'impôt sur le revenu des sociétés.

Ce changement imprévu à quelque chose qui était, depuis des années, considéré comme une approche appliquée à grande échelle a provoqué une onde de choc dans le monde corporatif américain. À un point tel que tout juste un mois plus tard,

la compagnie de recherche et de mise au point de produits pharmaceutiques AbbVie a fait marche arrière dans un projet de fusion de 55 milliards de dollars (la transaction prévue la plus importante de l'année) avec l'entreprise Shire basée en Irlande. Au bout du compte, AbbVie a versé 1,64 milliard de dollars à Shire pour avoir fait marche arrière et a fait l'objet d'une publicité négative massive.

- La Suisse a longtemps été considérée comme un paradis fiscal enviable pour les bien nantis de ce monde, mais tout cela a basculé en un clin d'œil dans la foulée d'un scandale fiscal massif en 2009. Cette année-là, la plus grande banque du pays, la UBS, a été condamnée à verser 780 millions de dollars en amendes⁵, pénalités et dédommagements et à dévoiler le nom d'environ 250 clients soupçonnés d'évasion fiscale pour éviter un acte d'accusation criminelle de la part du gouvernement américain.

Peu après, la Foreign Account Tax Compliance Act (FATCA)⁶ est entrée en vigueur, obligeant les particuliers et les institutions financières à déclarer leurs comptes et actifs financiers à l'étranger. Ces facteurs ont changé le cours de l'histoire en modifiant la façon dont les banques internationales et les particuliers gèrent leurs actifs.

Même si ces deux exemples ne sont peut-être pas à la même échelle massive que les événements de type cygne noir couramment mentionnés, les deux ont tout de même entraîné des changements séismiques et de nouvelles réalités pour tant les entreprises en cause que les secteurs auxquels elles appartiennent.

IL FAUT PRÉSUMER QUE RIEN N'EST VRAI

L'expression « vision parfaite 20 / 20 » prend tout son sens dans l'évaluation d'événements de type cygne noir. Les entreprises ne disposent pas de données historiques pour les aider à prévoir les incidents futurs, et c'est l'une des plus grandes difficultés associées à l'identification des événements de type cygne noir. Dans cette optique, comment les gestionnaires des risques peuvent-ils surmonter cet obstacle?

J'ai déjà insisté sur l'importance de cerner et d'évaluer les nouveaux risques⁷ dans le cadre d'une stratégie complète de gestion des risques. Pour comprendre comment les événements de type cygne noir pourraient se manifester dans l'avenir, les gestionnaires des risques affectés au processus de gestion des nouveaux risques doivent être particulièrement au courant des tendances influant sur leurs propres industries et sur les autres marchés. Essentiellement, il faut sans cesse remettre en question et évaluer les hypothèses relatives à votre stratégie d'affaires et vos activités courantes.

Des transformations industrielles perturbatrices se produisent à la vitesse de l'éclair partout autour de nous. Par exemple, dans un récent article paru dans *The Economist*⁸, l'auteur décrit avec force détails comment les jeunes entreprises de Silicon Valley génèrent une révolution technologique financière et comment

elles ont donc la possibilité d'entraîner la désintermédiation du secteur des services financiers.

Le secteur de l'énergie est au beau milieu d'une transformation du genre, les consommateurs étant de moins en moins dépendants des services publics. En fait, le modèle traditionnel de transmission et de distribution d'énergie est remis en cause par l'accessibilité d'autres sources d'énergie, par exemple, les panneaux solaires pour les immeubles commerciaux et les résidences.

Enfin, penchons-nous sur l'incidence de compagnies comme Airbnb et Uber. Ces deux jeunes entreprises ont non seulement perturbé les secteurs de l'hébergement et du transport, respectivement, mais elles ont aussi commencé à accaparer une part du marché détenue par les conseils du tourisme municipaux et nationaux à l'échelle planétaire. En fait, vu cette tendance, le gouvernement français a exercé des pressions sur Airbnb, qui percevra une taxe touristique⁹ (à compter du 1^{er} octobre 2015) pour tous les séjours à Paris, remettant directement les recettes à la municipalité.

Cela m'amène à un point important : les organisations ne peuvent plus prétendre que les choses fondamentales qu'elles savent au sujet de leurs activités sont vraies. Par exemple, les gens n'ont plus à se rendre à une banque pour contracter un prêt hypothécaire. De plus, les étudiants au niveau collégial peuvent maintenant acheter des manuels numériques (au lieu de se rendre à la librairie du campus) et la collectivité médicale assiste à l'apparition de la télémédecine, rendant ainsi les visites dans les cabinets conventionnels et les hôpitaux moins nécessaires.

Presque tous les secteurs, en fait, sont secoués par une transformation qui aurait été jugée impossible il y a tout juste quelques années. Il est donc essentiel pour les gestionnaires des risques de surveiller les mégas tendances à l'intérieur et à l'extérieur de leur organisation et de leur industrie afin de pouvoir tirer des leçons des expériences des autres et de dresser le contexte nécessaire pour cerner les prochains gros événements potentiels qui auront une incidence extrême sur les leurs.

RECONNAÎTRE L'IMPACT DES NOUVEAUX RISQUES ET CONTRÔLES

De nos jours, la plupart des organisations en sont aux premières étapes de l'évaluation des événements de type cygne noir potentiels dans le cadre de leur processus de prise en compte et de classification des nouveaux risques.

Cependant, pour que cet effort soit vraiment efficace, la fonction de gestion des risques doit mettre en place une procédure active pour cerner, surveiller et gérer les nouveaux risques. Il ne faut pas que ce soit un examen ponctuel ou annuel, mais bien permanent.

Il faut aussi évaluer souvent les contrôles mis en place pour se protéger contre les nouveaux risques et les actualiser en fonction

des nouvelles tendances, des projections du marché et de la propension évolutive à prendre des risques de l'entreprise.

Cet aspect est particulièrement préoccupant pour les grandes organisations. Habituellement, ce sont ces compagnies qui font face à une réglementation intense et qui ont donc instauré autant de mécanismes de contrôle que possible pour faire en sorte qu'elles soient moins enclines à une crise. Ce faisant, cependant, elles sont nombreuses à avoir cru par inadvertance que les contrôles en soi protégeront les affaires et éviteront les préjudices.

Quand cela se produit, il est facile pour les gestionnaires de faire à leur manière, c.-à-d., de trop se fier aux contrôles en soi pour se protéger et, ainsi, ils ne sont pas en mesure d'intervenir et de réagir avec agilité en présence de crises imprévues. En conséquence, les entreprises – et les marchés qu'elles desservent – en fait se fragilisent.

Bien qu'en apparence contradictoire, songez à l'effet que cette dynamique a eu sur le secteur des services financiers. Au plan économique, en réaction à la crise économique de 2008, on a adopté d'autres règlements, on a diminué le nombre d'entités pouvant faire des opérations et on a exigé que la plupart des instruments dérivés soient compensés par l'entremise d'une chambre de compensation centrale (entre autres modifications). À l'époque, ces mesures étaient jugées nécessaires et adéquates; cependant, beaucoup prétendent aujourd'hui que ces limites ont dans les faits rendu le système financier plus fragile¹⁰ que jamais auparavant aux risques imprévus.

METTRE EN PRATIQUE LES ÉVÉNEMENTS DE TYPE CYGNE NOIR

Il y a plusieurs mesures utiles que les gestionnaires peuvent prendre pour mieux cerner les événements de type cygne noir potentiels et planifier en conséquence — à petite échelle et à plus grande échelle.

Outre insister sans cesse sur le recensement et la classification des nouveaux risques, on conseille aux compagnies de franchir une autre étape et d'exécuter une analyse de scénarios en fonction d'une liste d'événements potentiels pour en déterminer les répercussions sur les affaires, les clients, les intervenants et l'ensemble de l'industrie.

Les entreprises doivent aussi reconnaître que le confort de la complaisance comporte un risque inhérent. Pour l'atténuer, les organisations doivent se faire une idée indépendante des événements susceptibles de générer des répercussions extrêmes pour elles-mêmes ou l'industrie. Cela peut se faire de diverses façons, p. ex., faire appel à des spécialistes ou des équipes d'experts-conseils externes, privilégier et(ou) évaluer l'étude de marché et analyser les données des tiers pour aider à repérer les futurs aspects déficients ou vulnérables camouflés ou sous-estimés.

En outre, il faut prendre sérieusement en compte les contrôles et les perfectionner avec soin. Même si la plupart des compagnies convenaient qu'il est hors de prix d'être parfaitement contrôlées, le niveau du risque résiduel optimal que les compagnies sont disposées à assumer varie considérablement.

Dans la même veine, une certaine expérience d'événements de crise de moindre envergure et d'impact inférieur peut en fait s'avérer profitable pour l'organisation à long terme. Plus les gestionnaires des risques et les employés ont de la pratique quand les choses tournent mal, plus ils peuvent faire preuve de souplesse quand un événement de type cygne noir se présente.

Qui plus est, les entreprises doivent insister sur l'innovation dans leur programme de gestion des risques : on ne peut certainement pas s'attendre à ce que les mesures qui se sont avérées efficaces il y a de trois à cinq ans performant de la même façon en 2015 et au-delà.

Voici trois suggestions pour faire preuve d'innovation dans la gestion des risques :

1. Admettre que les contrôles ne sont pas parfaits et que des événements se produiront. Les gens comprennent mieux comment faire face à des événements imprévus parce qu'ils ont pratiqué. Les réactions à de petites perturbations peuvent aider à donner aux gens la formation nécessaire pour faire face à des événements de plus grande envergure.
2. Remettre en question et tester les vieux indicateurs de risque qui se sont avérés efficaces. Il s'agit de faire place à de nouvelles sources et données aux fins du recensement des risques — notamment employés, clients, systèmes et données de masse.
3. Utiliser un filtre un peu pessimiste. C'est nécessaire pour que les entreprises s'imaginent les pires scénarios et la façon dont elles réagiraient à des événements du genre et définissent les mesures à prendre en conséquence. Un gestionnaire des risques efficace doit témoigner de l'approche d'un dirigeant adepte qui prend de l'expansion dans de nouveaux marchés, engage et vend de nouveaux produits — tout cela sans connaître le résultat parfait.

Prévoir l'imprévu et remettre en question le prévu.

MOT DE LA FIN

Malgré ce que pourraient nous apprendre les films ou les romans-fleuves, la plupart des événements de type cygne noir sont en fait à portée de notre contrôle. Les gestionnaires des risques, par exemple, doivent accorder plus d'attention aux efforts déployés pour aider à recenser les événements susceptibles de produire un changement ou une perturbation à grande échelle et apparemment abrupt.

À cette fin, il faut (1) élargir la définition des événements de type cygne noir; (2) connaître les mégas tendances influant sur votre industrie et celles qui vous entourent; (3) cerner et

évaluer activement les nouveaux risques et les contrôles et (4) innover sans cesse dans les programmes de gestion des risques pour s'éloigner du statu quo.

Même si aucune entreprise ne peut prédire l'avenir, celles qui soutiennent leurs efforts maintenant seront davantage en mesure d'anticiper l'imprévu, auront l'occasion de mettre au point et en pratique des plans d'urgence et seront éventuellement en position de prospérer (et non seulement de survivre) face au prochain événement de type cygne noir. ■

NOTES

¹ <https://www.grc-summit.com/>

² <http://www.fooledbyrandomness.com/>

³ http://www.garp.org/#/!risk_intelligence_detail/a1Z4000002vwX6EAI

⁴ <http://www.treasury.gov/press-center/press-releases/Pages/jl2647.aspx>

⁵ http://www.nytimes.com/2009/03/04/business/worldbusiness/04swiss.html?_r=0

⁶ <https://www.irs.gov/Businesses/Corporations/Foreign-Account-Tax-Compliance-Act-FATCA>

⁷ http://www.garp.org/#/!risk_intelligence_detail/a1Z4000002v9EEAU

⁸ <http://www.economist.com/news/leaders/21650546-wave-startups-changing-finance-for-better-fintech-revolution>

⁹ <http://money.cnn.com/2015/08/26/news/companies/airbnb-paris-tax-tourist/>

¹⁰ <http://www.wsj.com/articles/financial-markets-becoming-more-fragile-says-bank-of-england-1427384563>



Brenda Boulwood est la vice-présidente principale des solutions de l'industrie au cabinet MetricStream.



Matthew McConaughey et la gestion des risques

par Thomas Hettinger

D'accord, maintenant que j'ai toute votre attention, place au rabat-joie. Si vous avez vu la version française du film « Interstellar », vous connaissez la bataille de M. McConaughey contre le temps dans son voyage dans l'espace pour sauver la race humaine, sans oublier de rejoindre sa fille.

En fait, Matthew (je l'appelle par son prénom et je suis persuadé qu'il ne m'en tiendra pas rigueur) avait vu le temps dans une optique différente jusqu'à ce qu'il approche d'un trou noir et que le tout s'accélére. Avant ses interactions avec le trou noir, Matthew et « son » univers interagissaient de façon uniforme avec le temps. Une minute pour Matthew, c'était une minute pour sa fille. Le trou noir a déformé cela et la minute de Matthew est devenue des années pour sa fille. Même s'il n'est plus en mesure de naviguer dans le temps avec le contrôle qu'il avait souhaité, il découvre que la gravité est sa seule constance dans l'interaction avec le temps et il l'utilise pour communiquer avec sa fille et éventuellement, pour sauver le monde.

Quel est le lien avec le risque et la gestion des risques? Dans mon univers de l'assurance et de la réassurance, il est facile de supposer que la police interagit avec le temps de façon constante. Nous avons vu des sociétés conclure des transactions pluriannuelles en supposant que le temps sera le grand facteur de diversification et que si une année, les résultats s'éloignent de la cible, ils se rééquilibreront les autres années. Malheureusement, nous n'avons pas à nous embarquer dans un vaisseau spatial pour rencontrer des trous noirs et générer un risque pour nos sociétés. Ces trous noirs surviennent tous les jours sous forme notamment de la concurrence, de la croissance supérieure, de l'expertise du personnel et de la réglementation. Malheureusement, dans les domaines de l'assurance et de la réassurance, le temps ne s'accélére pas (les mauvaises années ne s'améliorent pas rapidement), mais ralentit et les mauvaises années s'égrènent. Avec ces trous noirs à risque, il est plus difficile de se diversifier au fil du temps.

Où se trouve donc notre « gravité » en assurance et réassurance? Bien, c'est assez simple—notre gravité, c'est la discipline de la gestion. Non pas un seul élément, elle englobe six disciplines de base qui, si elles sont tenues à jour avec intégrité, font en sorte qu'une société est plus encline à survivre à un trou noir : tarification, souscription, atténuation/couverture, sinistres, surveillance et perfectionnement du personnel. Si une société est défaillante dans l'une ou l'autre de ces disciplines, elle ressemble à un vaisseau spatial qui perd un moteur et essaie de s'éloigner du trou noir. Cela peut se faire, mais vous exercerez de la pression dans des domaines où vous n'en aviez pas l'intention et n'éviterez peut-être pas le danger nuisible.

Je tiens à insister sur le fait qu'il importe que toutes ces composantes fonctionnent ensemble dans un horizon pluriannuel pour faire en sorte que le temps soit un véritable outil de diversification. En fait, il faut d'abord que l'équipe de direction de la société définisse une structure de fonctionnement qui permet à ces disciplines de communiquer efficacement et uniformément les unes avec les autres. L'énoncé de la propension à prendre des risques de la société en serait un aspect clé.

Imaginez-vous le plan de lancement et de voyage de Matthew dans l'espace orbital. Est-ce que vous prendriez place dans une fusée et tourneriez l'interrupteur sans avoir un plan? En y réfléchissant bien, Matthew et ses collègues astronautes n'avaient pas un robuste énoncé de propension à prendre des risques avant de s'embarquer pour sauver le monde. S'ils avaient élaboré un peu plus, ils auraient à tout le moins été alignés pour prendre leurs décisions concernant les risques relatifs au trou noir.

À la lumière de ce qui précède, je propose que la gestion des risques pendant une année et la gestion des risques d'une année à l'autre doivent être des outils qui ne fonctionnent pas en isolation, mais l'un avec l'autre et avec les six domaines de la discipline de gestion. Au fur et à mesure que la société est confrontée à l'un des divers types de trous noirs à risque ou à plus d'un, les diverses disciplines doivent ajuster la gestion des risques pendant l'année et d'une année à l'autre et régler en fonction de ces changements. Supposer aveuglément que le temps apaisera toutes les blessures vous renverra directement dans un trou noir sans porte de sortie. ■



Tom Hettinger, ACAS, CERA, MAAA, est directeur général de la société Arch Reinsurance Company à Hoffman Estates (IL). On peut le joindre à thettinger@archreco.com.

APPEL À VOLONTAIRES : COMITÉ ÉDITORIAL DE LA BASE DE CONNAISSANCES EN GRE

L'Association Actuarielle Internationale (AAI) a lancé, sous les auspices de son Comité de gestion du risque d'entreprise (GRE), un projet de création de base de connaissances en GRE, pour réunir en seul endroit des ressources sur les aspects actuariels de la gestion du risque d'entreprise. Cette base de données, qui contiendra articles, documents, présentations et autres publications sur les concepts de risques et leur gestion, sera établie à partir d'informations provenant d'un grand nombre de pays. La base de connaissances sera consultable sur le site Web de l'AAI.

Depuis un certain temps déjà, un comité travaille d'arrache-pied sur la structure et la mise en œuvre de cette base de connaissances; nous en sommes à la phase de collecte et d'organisation des références. À ce niveau-ci, vous pouvez nous aider : afin d'établir un catalogue bien fourni, nous sollicitons la contribution d'actuaire qui connaissent des risques différents par leur nature et par leur situation géographique.

Nous recherchons des bénévoles désireux de faire progresser les connaissances des actuaires en GRE. Précisément, les bénévoles devront, après avoir ciblé les ressources appropriées qui pourront être compilées dans la base de connaissances, remplir un gabarit simple permettant de les y faire figurer.

Si l'idée de faire progresser les connaissances des actuaires en GRE vous intéresse, veuillez contacter Michele Goldberg à michelegoldberg928@yahoo.com.

Publications récentes dans le domaine de la gestion du risque

A titre de rubrique habituelle de *Gestion du risque*, nous présentons à nos lecteurs des publications récentes que nous estimons dignes d'intérêt. Veuillez faire parvenir vos suggestions en la matière à dschraub@soa.org ou à cheryl.liu@pacificlif.com.

ORSA Process Implementation for Internal Stakeholders CAS, ICA, SOA

<https://www.soa.org/Files/Research/research-2015-orsa-survey-report.pdf>

Policyholder Behavior in the Tail Joint Risk Management Section Working Group Variable Annuity Guaranteed Benefits 2015 Survey Results

SOA

<https://www.soa.org/Files/Research/research-2015-pbitt-va-report.pdf>

Extreme Events for Insurers: Correlation, Models and Mitigation Study

SOA

<https://www.soa.org/research/research-projects/life-insurance/2015-report-on-extreme-events-for-insurers.pdf>

Les risques qui font la une : Risques se produisant le plus souvent dont font état les médias canadiens

CAS, ICA, SOA

<http://www.cia-ica.ca/docs/default-source/2015/215019f.pdf>

2015 Report on the Current State of Enterprise Risk Oversight: Update on Trends and Opportunities

AICPA

https://www.aicpa.org/interestareas/businessindustryandgovernment/resources/erm/downloadabledocuments/aicpa_erm_research_study_2015.pdf

Emerging Risks Barometer 2015 – ACE European Risk Briefing

ACE

<http://www.acegroup.com/global-assets/documents/Europe-Corporate/Risk-Briefing/2015-07-07-Emerging-Risks-Barometer-final--PUBLISHED.pdf>

COLLABORATIVE

At the Casualty Actuarial Society, we believe that collaboration is the key to success. We are proud to foster a community of risk professionals collaborating towards a common goal — solving today's risk-oriented challenges. Learn more about how we are working together — and partnering with others — to create solutions for the property and casualty insurance industry at casact.org/collaboration.



**100 Years of Expertise,
Insight & Solutions**

www.casact.org





SOCIETY OF
ACTUARIES

INVESTMENT
SECTION

2016 Investment SYMPOSIUM

New York, NY
March 14-15

*Know the impact of today's decision on your
company's financial future.*



Register by Feb. 15 to save \$200.

SOA.org/2016InvestmentSymposium

Co-sponsored by the Professional Risk Managers' International Association and the Society of Quantitative Analysts

ARTICLES DEMANDÉS pour LA REVUE *GESTION DU RISQUE*

Votre concours et votre participation sont nécessaires et bienvenus. Tous les articles seront accompagnés d'une signature afin que vous en retiriez toute la reconnaissance que vous méritez pour vos efforts. Pour soumettre un article, veuillez communiquer avec David Schraub, associé, à dschraub@soa.org. Prochains numéros de *Gestion du risque* :

DATES DE PUBLICATION	DATES DE TOMBÉE
Mars 2016	1 ^{er} janvier 2016
Août 2016	1 ^{er} mai 2016

FORMAT DES ARTICLES

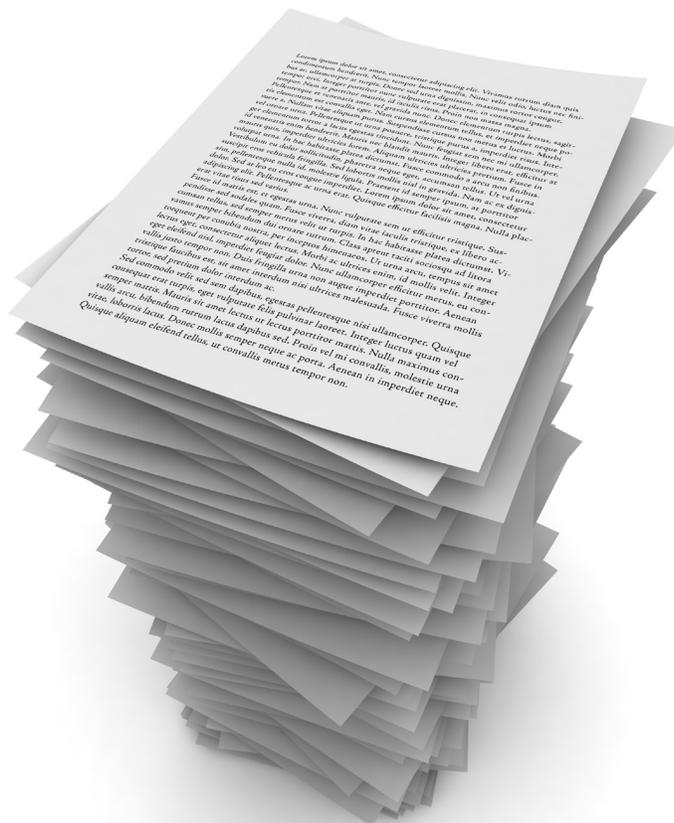
Dans le but de favoriser l'efficacité quant à la manipulation des articles, veuillez utiliser le format suivant :

- document en format Word
- longueur de l'article : 500 à 2 000 mots
- photo de l'auteur (la qualité doit être 300ppp)
- nom, titre, société, ville, état et courriel
- une citation mise en oeuvre (phrase ou portion de phrase) pour chaque tranche de 500 mots
- Times New Roman, police 10 points
- fichier PowerPoint ou Excel original pour les éléments complexes

Si vous devez soumettre vos articles par un autre moyen, veuillez vous adresser à Kathryn Baker, à la Society of Actuaries en composant le 847.706.3501

À L'ÉCOUTE DES MEMBRES!

Vous adorez un article ou vous êtes en désaccord avec l'opinion énoncée dans une autre communication? Faites parvenir vos commentaires ou rétroaction concernant cette publication à David Schraub à dschraub@soa.org.





SOCIETY OF ACTUARIES

475 N. Martingale Road, Suite 600
Schaumburg, Illinois 60173
p: 847.706.3500 f: 847.706.3599
w: www.soa.org

NONPROFIT
ORGANIZATION
U.S. POSTAGE
PAID
SAINT JOSEPH, MI
PERMIT NO. 263

