



Que faire devant l'irrationalité prévisible? Des idées actuarielles pour renforcer la gestion des risques financiers dans le monde

Les événements qui se sont déroulés récemment dans les marchés financiers mondiaux ont soulevé de sérieuses questions au sujet de la gestion et de la surveillance du secteur des services financiers, à la fois au niveau « micro » pour les entités individuelles et au niveau « macro » pour l'ensemble du système.

Les actuaires savent comment à la fois mesurer et gérer le risque; bien que les méthodes actuarielles ne puissent pas empêcher les comportements irrationnels, elles peuvent en atténuer l'impact et en réduire l'incertitude. L'Association Actuarielle Internationale (AAI), qui représente la profession actuarielle dans le monde, constate qu'il y a beaucoup d'enseignements à tirer de la crise actuelle et elle propose des réformes, des améliorations et des solutions applicables à l'ensemble du secteur des services financiers. L'AAI pense également que les outils et les méthodologies en voie d'élaboration dans le domaine nouveau de la gestion du risque d'entreprise (GRE) deviendront de plus en plus importants pour tous les acteurs des marchés financiers et pour leur supervision par les organismes de règlement dans l'avenir. La profession actuarielle a un rôle important à jouer à cet égard. Nous expliquons brièvement la notion de GRE à la fin de la présente note.

Parmi les initiatives nécessaires, dans l'esprit de la déclaration du G-20 le 15 novembre 2008, mentionnons le renforcement de la transparence et de la responsabilisation, l'adoption d'une réglementation rigoureuse, la promotion de l'intégrité sur les marchés financiers, l'intensification de la collaboration internationale et la réforme des institutions financières internationales. Nous appuyons ces initiatives, mais elles ne seront pas suffisantes à notre avis pour prévenir d'autres crises financières si d'autres mesures ne sont pas prises. En voici des exemples.

Au niveau « macro » ou systémique :

I. **Adoption de plus de modalités de réglementation contrecycliques**

Les règles actuelles de prudence dans la réglementation doivent devenir plus dynamiques et contrecycliques plutôt que procycliques. Il s'agirait notamment d'élaborer des solutions prévoyant que les organismes de réglementation modifient de façon transparente les exigences de capital pour les acteurs du marché (et non seulement les taux d'intérêt) au premier signe de « bulle » boursière. Par exemple, des « amortisseurs » de capital pourraient être mises en place afin de faire dégonfler graduellement les bulles boursières avant qu'elles n'éclatent. Il serait ainsi possible d'autoriser la réduction de ce capital pendant des périodes de stress boursier ultérieur plutôt que d'avoir à appliquer des exigences plus rigoureuses pour le capital à ce moment-là.

II. Création d'un poste de superviseur en chef national du risque

La gestion du risque et la collaboration entre les administrations nationales pourraient être améliorées par la création, peut-être au sein de la Banque centrale de chaque pays, d'un poste de « superviseur en chef national du risque ». Ses fonctions seraient les suivantes :

- a) élaborer une politique concertée portant sur l'appétit pour le risque dans le cas des grands indicateurs de risque pour l'ensemble du marché;
- b) surveiller et gérer les indicateurs de risque à cet égard;
- c) rendre publics les indicateurs de risque macro;
- d) faciliter le repérage des risques et la communication avec les décideurs compétents, à l'échelle nationale et internationale.

Nous aurions ainsi un cadre pour mieux gérer les risques et abolir la compartimentation géographique et sectorielle favorisant les incohérences et les lacunes, ce qui conduit à l'affaiblissement critique des protocoles actuels de gestion du risque.

A niveau « micro » ou de l'entité individuelle réglementée :

III. Application de concepts globaux de gestion du risque

Le cadre de gestion du risque d'une entité offrant des garanties d'ordre financier ou en matière d'assurance (y compris les banques) devrait comprendre des notions fondamentales actuellement appliquées par les grands organismes de réglementation de l'assurance qui utilisent une démarche de « cycle de contrôle » pour mesurer et gérer le risque. Il s'agit notamment :

- a) d'intégrer une tolérance pour les « valeurs aberrantes » causées par des événements extrêmes;
- b) de présenter une information propre à la situation financière (et non seulement une information comptable);
- c) de faire en sorte que les professionnels (comme les actuaires) qui sont assujettis à un code de déontologie et à des règles disciplinaires puissent autoriser de façon indépendante la constitution d'une provision pour dette et pour perte de prêt à des fins de réglementation.

IV. Amélioration de la gouvernance du risque

L'adoption par tous les acteurs du marché financier de meilleures modalités de gouvernance du risque afin que les indicateurs de risque soient mesurés, appliqués, mis à l'épreuve et déclarés de façon transparente. Les concepts fondamentaux d'une telle gouvernance devraient être appliqués par tous les secteurs des marchés financiers (conformément aux principes énoncés dans un document récemment publié de l'AAI sur la gestion du risque d'entreprise).

Voici d'autres précisions sur le point de vue de la profession actuarielle sur ces concepts.

1. Nécessité d'un cadre dynamique sensible au risque pour éviter la sous-estimation du risque

La crise actuelle des marchés financiers montre qu'un cadre de réglementation complet, reposant sur des principes et sensible au risque, est essentiel à la stabilité du secteur des services financiers. Par exemple, l'absence générale de coûts en capital sensible au risque dans le cas des prêts à haut risque et des obligations adossées à des créances a beaucoup contribué à la crise actuelle. Dans la plupart des administrations, les méthodes traditionnelles de réglementation n'ont pas permis de repérer ou d'atténuer ces concentrations critiques de risque¹. Le défaut à la fois de repérer les risques réels et de montrer l'insuffisance du capital par rapport à ces risques a abouti à leur sous-estimation et au résultat actuel.

Les divergences entre les régimes de réglementation ont aussi engendré des occasions d'arbitrage et ont entravé les efforts visant une plus grande transparence du secteur, ce qui a contribué à l'accroissement du risque d'instabilité et donc de crise.

Par conséquent, nous favorisons en matière de réglementation une démarche analogue à la gouvernance du risque défini en (iv) ci-dessus, c'est-à-dire une démarche dynamique et adaptée dans l'ensemble du secteur réglementé selon les règles de prudence (les banques, les sociétés d'assurance et les fonds de retraite) et dans l'ensemble des administrations nationales. Il faut ainsi être en mesure de repérer les mesures du risque dans les secteurs financiers non réglementés de sorte que le risque systémique nouveau puisse être surveillé et géré comme nous l'avons expliqué ci-dessus.

2. Modélisation du risque et mesures insatisfaisantes en matière de risque

La crise actuelle a renforcé la conclusion selon laquelle, bien que les modèles de risque soient des outils utiles, la gestion du risque va au delà de la conception de modèles. Les modèles de risque doivent être intégrés dans une bonne gouvernance du risque et dans une culture du risque organisationnelle. Il faut donc notamment bien définir et faire connaître l'appétit pour le risque dans l'entité, établir des fonctions claires en matière de risque et fixer les limites correspondantes pour la prise de risque, sans oublier de mettre à l'épreuve ces modèles et d'établir des scénarios. Les hypothèses de la modélisation et leurs résultats doivent être transparents, bien compris et examinés périodiquement par les gestionnaires et les organismes de réglementation. À notre avis, ce processus est d'autant plus facile qu'il existe des techniques de cycle de contrôle appliquées par des professionnels indépendants comme les actuaires.

Dans de nombreuses institutions (en particulier les banques et les fonds de couverture), on a accordé une importance exagérée aux mesures de « la valeur apposée au risque » qui ne mesure qu'un montant **minimum** de perte en raison d'un événement donné très peu probable, plutôt que du niveau **attendu** de perte en raison de cet événement. Cette faiblesse importante montre à quel point il faut utiliser de meilleures mesures du risque (comme la « valeur finale

¹ L'Australie est une exception remarquable étant donné les initiatives prises par l'Australian Prudential Regulation Authority (APRA) en 2003-2004 pour mettre à l'épreuve la capacité de toutes les banques de résister à une chute de 30 % de la valeur des maisons.

exposée au risque ») et avoir recours à de grandes distributions non normales pour éviter systématiquement de sous-estimer l'exposition effective au risque.

Il y a actuellement une idée importante au sujet de certains modèles, soit que, bien qu'ils soient mathématiquement commodes, ils ne sont pas suffisamment sensibles aux événements extrêmes ou « aberrants » ou aux changements dans l'exposition au risque systémique, ce qui rend effectivement nulle la valeur de tels modèles pour prévoir les événements extrêmes qu'ils sont censés exposer.

3. Culture du risque et stimulants de la rémunération

La rémunération et d'autres structures de stimulation ne doivent pas créer un effet de distorsion dans la juste évaluation des risques – y compris ceux qui sont sous-estimés par le marché – surtout lorsque les « échappatoires » réglementaires ou les insuffisances sur le plan de la prudence ouvrent la porte à la sous-estimation. C'est pourquoi l'AAI appuie en principe l'idée d'augmenter le montant de capital exigé pour tous les acteurs du marché avec des stimulants de rémunération axés excessivement sur les résultats à court terme.

Rien ne remplace la compréhension profonde des risques courus dans une entreprise et l'acquisition et la surveillance de la « culture du risque » des personnes qui travaillent dans l'entreprise. Sans ces étapes cruciales, le comportement humain et les stimulants de rémunération mal conçus peuvent entraver la présentation en temps voulu de l'information cruciale pour le risque. Un tel retard peut être très préjudiciable parce qu'il empêche la direction de prendre les correctifs nécessaires pour réagir aux risques qui se présentent avant qu'ils ne deviennent trop lourds ou compliqués.

4. Évaluation du passif non liquide et utilisation des marges de risque en comptabilité

L'une des compétences traditionnelles de la profession actuarielle est l'évaluation du passif des sociétés d'assurance et des caisses de retraite. Le passif en assurance n'est pas négocié habituellement sur les marchés financiers liquides, mais est acquitté pendant la durée de vie d'une obligation. Les méthodes élaborées et perfectionnées par les actuaires au cours de nombreuses années avec des techniques adaptées au marché pour évaluer ce passif non liquide peuvent être utilisées pour évaluer le passif et l'actif d'autres institutions financières lorsque les opérations de négociation ont cessé en raison de la conjoncture boursière actuelle.

Le Comité international de normalisation de la comptabilité (CINC) a reconnu la valeur de ces techniques actuarielles dans ses délibérations sur une nouvelle norme comptable internationale en assurance. Il y a intégré la notion de « marge de risque » en s'inspirant des exigences en matière de prudence dans le secteur de l'assurance actuellement en vigueur en Australie et au Canada.

L'AAI met la touche finale à une étude approfondie sur l'utilisation des marges de risque et des techniques de modélisation financière dans la mesure du passif en assurance. L'AAI est d'avis que ce concept pourrait être étendu à la comptabilité de l'actif et du passif bancaires non négociés pour établir de meilleurs cadres de prudence et de déclaration des risques. S'ils sont bien appliqués, des concepts semblables pourraient aider les banques et d'autres institutions

réglementées en fonction des règles de prudence à améliorer la transparence du risque des instruments financiers qu'elles émettent ou achètent.

Le concept pourrait aussi être élargi pour envisager les risques d'une manière globale, surtout lorsque les risques peuvent être éventuels ou lorsque le traitement comptable est tel qu'un risque peut être « hors bilan », même s'il n'est pas réellement ni totalement « hors risque ».

5. Reconnaître que les objectifs de la présentation de l'information sur le risque (ou règles de prudence) et de la présentation de l'information financière à de fins générales sont différentes

Dans la présentation de l'information sur la mesure du risque des acteurs des marchés financiers, il faut adopter une démarche fondée sur le bilan entier, permettant d'évaluer de façon uniforme :

- a) le montant de capital nécessaire compte tenu de l'actif et du passif de l'entreprise (compte tenu de tous ses engagements et obligations envers les parties intéressées);
- b) le capital effectif disponible de temps à autre exclusion faite de tous les intérêts avec un lien de dépendance.

Il s'agit là d'une démarche très différente de la présentation de l'information financière à des fins générales parce qu'il s'agit essentiellement dans ce cas de présenter :

- a) ce qui est effectivement arrivé dans la période précédente plutôt que ce qui pourrait arriver dans les périodes à venir;
- b) un seul chiffre pour le profit déclaré, qui ne tient pas compte de la sensibilité diverse de la valeur à la fois de l'actif et du passif, laquelle serait mesurée beaucoup plus utilement selon des fourchettes.

Il faut mieux évaluer et mieux faire connaître les conséquences de l'incertitude. Par exemple, la seule façon de bien comprendre la valeur de certains éléments d'actif et de passif consiste à utiliser des fourchettes de leur valeur actualisée éventuelle. Il faut aussi avoir recours à des mesures du risque uniformes et à des épreuves de sensibilité qui tiennent compte de la possibilité pour ces valeurs de fluctuer dans l'avenir. De telles assises plus solides pour un cadre de présentation de l'information selon les règles de prudence sont nécessaires pour l'établissement d'un cadre dynamique de gestion du capital pouvant servir à gérer et à atténuer le risque systémique.

6. Nécessité d'une démarche selon le « cycle de contrôle » comme celle qui est utilisée par la profession actuarielle

La gestion du risque consiste autant à se préparer à ce qui ne s'est pas produit qu'à comprendre et à se préparer à une répétition de ce qui est arrivé dans le passé. On peut avoir recours à des tests de tension et à des scénarios pour confronter de tels problèmes, surtout lorsqu'ils sont liés au changement systémique. Par conséquent, ces outils doivent devenir de plus en plus importants et de plus en plus répandus.

Les actuaires utilisent beaucoup la notion de « cycle de contrôle » surtout dans la gestion des risques à long terme qui ne peuvent être facilement négociés (en raison de la nature de nombreux éléments de passif en assurance et dans les caisses de retraite). Ce concept devrait être utilisé plus largement pour améliorer la modélisation des marchés financiers et les exigences de capital pour les acteurs du marché financier.

Ce concept comprend tout simplement :

- a) la modélisation des résultats attendus;
- b) la mesure des résultats effectifs;
- c) l'élaboration, en termes à la fois quantitatifs et qualitatifs, d'une explication compréhensible des écarts entre les résultats attendus et les résultats effectifs;
- d) l'utilisation de ces constatations pour remanier et renforcer le modèle.

Bien utilisé, ce modèle de rétroaction améliore la capacité d'agir – avant qu'un désastre financier ne se produise. Un processus de modélisation et de gestion fondé sur ce type de règles professionnelles est plus susceptible d'avoir du succès en situation de tension. Il arrive trop souvent que l'activité des marchés des capitaux soit fondée sur des procédures courantes qui contribuent à faire perdre de vue le tableau d'ensemble à long terme, les risques posés par l'ensemble du marché, le changement dans les paramètres des risques fondamentaux, les risques systémiques ou les corrélations inattendues entre les événements, extrêmes ou non.

7. Indépendance et rôle de la fonction du risque dans les entités réglementées selon les règles de prudence

Étant donné les énormes pertes boursières subies par certaines institutions financières, l'AAI est d'avis que la gestion du risque doit être envisagée comme un élément intégral de l'exploitation de l'entreprise et non pas comme tout simplement un coût ou une exigence réglementaire. Nous espérons que à la fois les gestionnaires et les organismes de réglementation chercheront à renforcer davantage leurs fonctions de gestion du risque de sorte les actuaires, les agents du risque et leurs équipes assumeront de plus en plus de responsabilités professionnelles.

Étant donné le rôle de la gestion du risque, il est important que les équipes du risque aient la liberté et la capacité nécessaires de présenter un point de vue objectif pouvant différer de celui de la direction et d'avoir à cette fin un accès entier et non limité à la même information. Il faut donc préférablement qu'il y ait une culture de compréhension et de respect mutuels entre la gestion hiérarchique et la fonction du risque dans l'ensemble de l'entité. S'il y a des divergences sur les questions importantes, il faut en saisir le conseil d'administration et être transparent envers l'organisme de réglementation des règles de prudence.

On peut aller encore plus loin en appliquant rigoureusement des codes de déontologie et des normes minimales de formation pour les personnes clés exerçant la fonction de gestion du risque, comme les normes professionnelles et disciplinaires déjà imposées par l'AAI pour la profession actuarielle.

8. La réglementation internationale selon les règles de prudence doit être moins compartimentée

L'AAI est d'avis que la crise actuelle justifie davantage l'adoption d'une réglementation mieux concertée à l'échelle internationale, fondée sur des principes et sensible au risque. Nous ne connaissons pas encore toutes les répercussions de la crise actuelle, mais nous sommes encore convaincus que les principes fondamentaux de la gestion du risque d'entreprise (GRE) restent valables.

À notre avis, la crise a renforcé la nécessité d'une supervision effective et intégrée des grands groupes financiers internationaux. Cette initiative peut être politiquement difficile, mais il est devenu manifeste qu'il faut superviser les sociétés de portefeuille des groupes des services financiers internationaux tout comme d'autres entités collectives. Une bonne supervision collective favoriserait également une meilleure communication entre les sociétés collectives de portefeuille, leurs filiales et les organismes de réglementation régionaux.

Qu'est-ce que la gestion du risque d'entreprise (GRE)?

Il n'y a pas de définition universellement reconnue de la GRE. L'on sait toutefois généralement que la GRE repose sur les principes suivants :

- la GRE porte sur tous les risques courus par une organisation;
- la GRE vise à créer de la valeur pour les propriétaires et les parties intéressées d'une organisation tout en veillant à ce que les promesses faites aux clients soient remplies.

Plus expressément :

- La GRE s'intéresse à la totalité des systèmes, des structures et des processus au sein d'une entité qui définit l'appétit pour le risque, et repère, évalue, surveille, présente et fait connaître toutes les sources internes et externe de risque pouvant avoir un effet sur l'exploitation de l'entité.
- La GRE comprend un « langage » commun de gestion du risque dans toutes les activités de l'entité.
- La GRE comporte l'organisation systématique des fonctions du risque et leur coordination, c.-à-d. que, selon les principes de la GRE, il ne faut pas que les risques soient compartimentés.
- La GRE comprend la gestion à la fois des risques à la fois négatifs et positifs.
- La GRE cherche à quantifier tous les risques, mais reconnaît que tous les risques ne peuvent être mesurés en termes monétaires ou financiers.
- La GRE s'intéresse à deux comportements (la culture de gestion du risque) et au processus de contrôle du risque
- La GRE suppose l'examen global de l'information sur le risque en relation avec les événements passés (p. ex., les pertes), les résultats actuels (p. ex., les indicateurs de risque) et les résultats à venir (p. ex., le profil de risque ou l'évaluation du risque).

La GRE est une réaction logique à la complexité, à l'incertitude et à l'ambiguïté croissantes associées à la vie au XXI^e siècle. Il y a des risques à chaque fois que nous cherchons à atteindre les objectifs. C'est pourquoi la bonne gestion dans tous les aspects de la vie doit comprendre la gestion du risque.

Il y a des risques qui sont indépendants de notre volonté, mais beaucoup peuvent et doivent être gérés, c'est-à-dire qu'il nous faut déterminer notre capacité et notre volonté de supporter le risque, et ensuite évaluer, atténuer et, au besoin, éliminer ou transférer le risque que nous ne voulons pas courir.

L'exposition au risque comporte l'action réciproque et complexe de facteurs externes dynamiques et de comportements humains (imprévisibles) qui dépassent souvent les pratiques traditionnelles ou « compartimentées » de gestion du risque utilisées couramment avant l'évolution de la GRE. En outre, l'importance de la culture de gestion du risque dans une organisation est intimement liée à l'efficacité des pratiques de GRE.

On pense souvent, en ce qui concerne le « risque » et la « gestion du risque », qu'il s'agit d'éviter que des choses « mauvaises » n'arrivent et d'en limiter les conséquences négatives. Ce qui est bien compréhensible, mais il s'agit de plus en plus, et de façon plus éclairée, d'établir un lien entre le risque et le maintien et la création de valeur. Il s'agit par exemple de donner aux gens la possibilité d'exploiter des occasions. Effectivement, la capacité de prévoir une occasion et d'y réagir peut être aussi importante que la préparation à un événement pouvant être très perturbateur.

La bonne GRE est également liée à la planification stratégique. Lorsque la GRE est intégrée dans un cycle de planification, les grandes décisions (c.-à-d. l'expansion de l'entreprise, les acquisitions, l'innovation) sont prises compte tenu du risque et sont entièrement éclairées par le processus de la GRE. De même, la mesure des résultats en fin d'exercice se fait en fonction des risques, ce qui complète le cycle entier de la création de valeur.



**Association Actuarielle Internationale
International Actuarial Association**

150, rue Metcalfe, bureau 800

Ottawa, Ontario

Canada K2P 1P1

www.actuaires.org

Tél.: 1-613-236-0886 Téléc.: 1-613-236-1386

Courriel : secretariat@actuaires.org