

14^e sondage sur les risques émergents – Sommaire





14^e sondage sur les risques émergents – Sommaire

AUTEUR

Max J. Rudolph, FSA, CFA, CERA, MAAA
Rudolph Financial Consulting, LLC

COMMANDITAIRES

Institut canadien des actuaires
Casualty Actuarial Society
Society of Actuaries

Mise en garde et avis de non-responsabilité

Les opinions exprimées et les conclusions tirées sont celles de l'auteur et ne représentent pas une position ou une opinion officielle de l'Institut canadien des actuaires, de la Casualty Actuarial Society et de la Society of Actuaries ou de leurs membres. Ces organismes ne font aucune déclaration et n'offrent aucune garantie quant à l'exactitude de l'information.

Tous droits réservés © 2021 Institut canadien des actuaires, Casualty Actuarial Society et Society of Actuaries.

14^e sondage sur les risques émergents

Il est impossible de comprendre les résultats de ce sondage sans contexte. Le sondage a débuté en novembre 2020. Si le principal risque mondial a été la COVID-19, laquelle continue de nous surprendre aujourd'hui avec de nouveaux symptômes et de nouveaux variants, des sommets ont été atteints cette année quant aux feux de forêt et aux ouragans. En 2021 s'est vue concrétiser la remarque suivante de Lénine :

Il y a des décennies où rien ne se passe et des semaines où des décennies se produisent.

Tandis que la saison des ouragans dans l'Atlantique établit des records, touchant l'Amérique centrale, les Caraïbes et les États-Unis, les typhons frappent l'Asie, surtout les Philippines, et les cyclones en mai ont touché l'Inde et le Bangladesh. Les changements climatiques continuent d'influer sur la force et la fréquence de ces tempêtes. La chaleur et la sécheresse ont interagi avec les feux de forêt, surtout en Australie et dans l'ouest des États-Unis, entraînant des morts et des dégâts matériels. Les niveaux croissants de dioxyde de carbone n'ont été que brièvement ralentis lors des premiers confinements, alors que la courbe de Keeling, qui mesure la concentration atmosphérique de dioxyde de carbone, enchaîne sommet après sommet.

La croissance économique a été fluctuante après les arrêts d'activité en début d'année, et les importantes mesures d'aide des États ont facilité la relance, mais elles ont aussi porté la dette à des niveaux jamais vus depuis la Deuxième Guerre mondiale. Les guerres commerciales et les cyberattaques ont entraîné de nouveaux problèmes à résoudre. Les réserves de pétrole et de change s'épuisent rapidement.

La pandémie a frappé le monde de plein fouet à partir de la mi-mars et était sans doute présente plusieurs mois auparavant. De nombreuses ramifications restent à comprendre. Par exemple, les moratoires sur les expulsions de locataires et de propriétaires sont levés à un moment où le coût du logement entraîne une vague d'inflation. Des problèmes liés à la chaîne d'approvisionnement seront probablement ressentis dans le courant de 2021 lorsque les pénuries de conteneurs et la question de la fabrication de produits d'exportation se préciseront.

Qu'il s'agisse de changements climatiques, de pandémies, de cybersécurité, de guerre ou de volatilité financière, l'univers des risques évolue rapidement et les distributions historiques ne sont plus stables. Les inconnues connues, pour lesquelles les distributions historiques n'ont plus de valeur prédictive, deviennent la norme pour de nombreux risques. La bonne nouvelle est que l'expérience constitue souvent un avantage du fait qu'elle nous permet de prendre en compte ces impacts. Les outils d'intelligence artificielle (IA) peinent à prédire ces changements avant l'arrivée des praticiens expérimentés, et la meilleure analyse semble être l'œuvre de modélisateurs expérimentés qui utilisent les outils d'IA.

Le présent sondage vise à faire le suivi des réflexions des gestionnaires de risque au sujet des risques émergents au fil du temps. Il s'agit du 14^e sondage sur les risques émergents que commanditent l'Institut canadien des actuaires (ICA), la Casualty Actuarial Society (CAS) et la Society of Actuaries (SOA). Le chercheur tient à remercier les sections Information financière et Réassurance de leur soutien financier, et la Section conjointe de la gestion des risques de s'être occupée des questions de logistique et de gouvernance.

En matière de risques émergents, les tendances sont aussi importantes que les réponses absolues, car elles aident les gestionnaires du risque à étudier les risques individuels, les combinaisons de risques et les conséquences imprévues des actions et des inactions. Les réponses au sondage, et plus particulièrement les commentaires, permettent aux gestionnaires de risque d'établir des réseaux anonymes avec leurs pairs et de partager de nouvelles façons d'envisager le risque. Chaque sondage enrichit les participants en les amenant à réfléchir davantage sur le sujet et on s'attend à ce que le lecteur en profite tout autant.

Le sommaire donne une vue d'ensemble du sondage et la section des résultats renferme des commentaires sur le sondage dans son intégralité. L'annexe I donne les définitions des 23 risques à l'étude. Les résultats complets du sondage se trouvent à l'annexe II, ce qui permet au lecteur d'examiner des sections ou des questions particulières, et ils comprennent toutes les réponses aux questions ouvertes. Nous n'avons pas tous le même niveau de savoir-faire et d'expérience, et l'examen personnel des commentaires permettra au lecteur de tirer ses propres conclusions et de retenir les idées qui lui sont utiles. L'annexe III fournit un lien aux personnes intéressées à examiner les rapports, les balados et d'autres documents des sondages précédents de la série.

Section 1 : Sommaire

On se souviendra longtemps de l'année 2020, autant pour les événements qui ont causé la mort et la destruction que pour les actes de bonté. La profession médicale et les autres travailleurs essentiels sont intervenus en portant le fardeau de l'intervention, tandis que les préoccupations au sujet des inégalités et de la justice raciale sont apparues sous un nouveau jour de manière à stimuler la recherche de données afin de trouver des solutions.

Les inondations à Jakarta, en Afghanistan, au Michigan et au Royaume-Uni, le cyclone Amphan en Inde et au Bangladesh, les typhons Goni et Vamco qui ont frappé coup sur coup les Philippines (sans parler du volcan Taal), une saison record des ouragans dans l'Atlantique avec en tête de liste Laura et Eta, les vagues de chaleur apparemment partout, les incendies de forêt en Australie et en Californie et les tremblements de terre en Turquie ont été autant d'événements régionaux importants. Les tensions géopolitiques et la démondialisation se sont poursuivies, tandis que l'année 2020, à l'instar de 2016, a été considérée comme la plus chaude jamais enregistrée.¹ Cette évolution des risques est prise en compte dans le *14^e sondage sur les risques émergents*, qui a eu lieu en novembre 2020. Ces événements représentent des exemples de situations récentes qui portent ceux qui les ont vécues à en surestimer la probabilité de répétition. C'est ce que l'on appelle *l'effet de récence*², qui a constamment influé sur les résultats de ce sondage et des sondages précédents sur la gestion des risques.

La question récurrente de cette édition du sondage, pour laquelle les répondants ont été invités à choisir jusqu'à trois risques applicables, demandait lesquels des risques émergents interagissent de façon évidente avec la COVID-19. Sans surprise, outre les *pandémies/maladies infectieuses* qui occupent le premier rang avec un score de 18 %, la *volatilité financière* (20 %) et les *maladies chroniques/services médicaux* (13 %) ont aussi été mentionnées par plus de 10 % des répondants.

Les réponses à toutes les questions font ressortir une hausse de la perception du risque de pandémies, mais surtout en tant que risque actuel. Plusieurs questions ouvertes faisaient appel à l'expérience du répondant en matière de préparation à une pandémie, aussi bien avant l'événement en cours que pour l'avenir. Les inquiétudes liées aux changements climatiques et aux technologies occupent toujours une place prioritaire. L'utilisation de ce rapport à titre d'indicateur à contre-courant pourrait aider une équipe de gestionnaires du risque à prévoir les problèmes futurs qui ne sont pas actuellement perçus par le grand public. Par exemple, pour cette édition du sondage, nous pourrions citer les tremblements de terre et le choc des prix de l'énergie, qui ont obtenu les scores les plus bas lorsqu'il fallait choisir cinq risques émergents. Chose étonnante, malgré les records établis en 2020 dans le monde entier, les tempêtes tropicales constituent l'un des risques ayant obtenu le score le plus bas.

1.1 CADRE DU SONDRAGE

Le sondage a lieu tous les ans, habituellement en novembre (sauf en 2008, où ont été réalisées les deux premières éditions, soit au printemps et à l'automne). Outre le principal risque émergent et les cinq principaux risques émergents, le sondage porte également sur le principal risque actuel et les cinq principales combinaisons de risques. Les combinaisons de risques suivent souvent les tendances illustrées lorsque l'on examine chacun des risques émergents, mais elles réservent parfois des surprises. Certains risques sont plus communs lorsqu'ils sont examinés avec d'autres risques plutôt que seuls. Le présent document passe en revue ces réponses quantitatives en cherchant les tendances et les changements importants, en plus de s'intéresser aux évaluations qualitatives des risques et aux sujets d'actualité. Nous passerons d'abord en revue les questions qui font la une du sondage.

¹ <https://www.nasa.gov/press-release/2020-tied-for-warmest-year-on-record-nasa-analysis-shows>

² Kahneman, Daniel. *Thinking Fast and Slow*, Farrar, Straus and Giroux, 2013. Les gens ont plus facilement tendance à se souvenir d'événements récents que des événements qui ont eu lieu dans un passé plus lointain. Il s'agit de l'effet de récence, défini par Daniel Kahneman et Amos Tversky. Cela fait partie des réflexions psychologiques de Kahneman qui lui ont fait mériter le prix Nobel d'économie en 2002.

Les répondants ont effectué leurs choix parmi 23 risques classés dans cinq catégories. Lorsqu'un graphique montre 24 risques, le dernier est *Autres* et le sondage demande précisément quels sont les risques qui manquent, pour qu'ils puissent être pris en compte dorénavant. L'inégalité économique, l'inégalité raciale et l'insécurité alimentaire font partie des risques qui seront davantage dans le collimateur.

Risques économiques

1. *Choc des prix de l'énergie*
2. *Choc des devises*
3. *Déstabilisation chinoise*
4. *Effondrement du prix des actifs*
5. *Volatilité financière*

Risques environnementaux

6. *Changements climatiques*
7. *Perte d'alimentation en eau douce*
8. *Catastrophes naturelles : tempêtes tropicales*
9. *Catastrophes naturelles : tremblements de terre*
10. *Catastrophes naturelles : phénomènes météorologiques extrêmes*

Risques géopolitiques

11. *Terrorisme*
12. *Armes de destruction massive*
13. *Guerres (y compris les guerres civiles)*
14. *États en faillite ou en cours de faillite*
15. *Crime transnational et corruption*
16. *Évolution de la mondialisation*
17. *Instabilité régionale*

Risques sociétaux

18. *Pandémies/maladies infectieuses*
19. *Maladies chroniques/services médicaux*
20. *Changements démographiques*
21. *Régimes de responsabilité/cadre de réglementation*

Risques technologiques

22. *Cybersécurité/réseaux*
23. *Technologies perturbatrices*

Il est demandé aux répondants de définir le plus grand impact stratégique, puisque c'est ainsi qu'ils feront leurs choix. Les réponses possibles suivent des combinaisons de trois groupes (économie mondiale; moi personnellement ou mon entreprise/industrie; vies, habitat et sécurité) et deux types d'impact (impact financier, perturbation). Dans cette édition du sondage, la perturbation a été choisie plus fréquemment que l'impact financier.

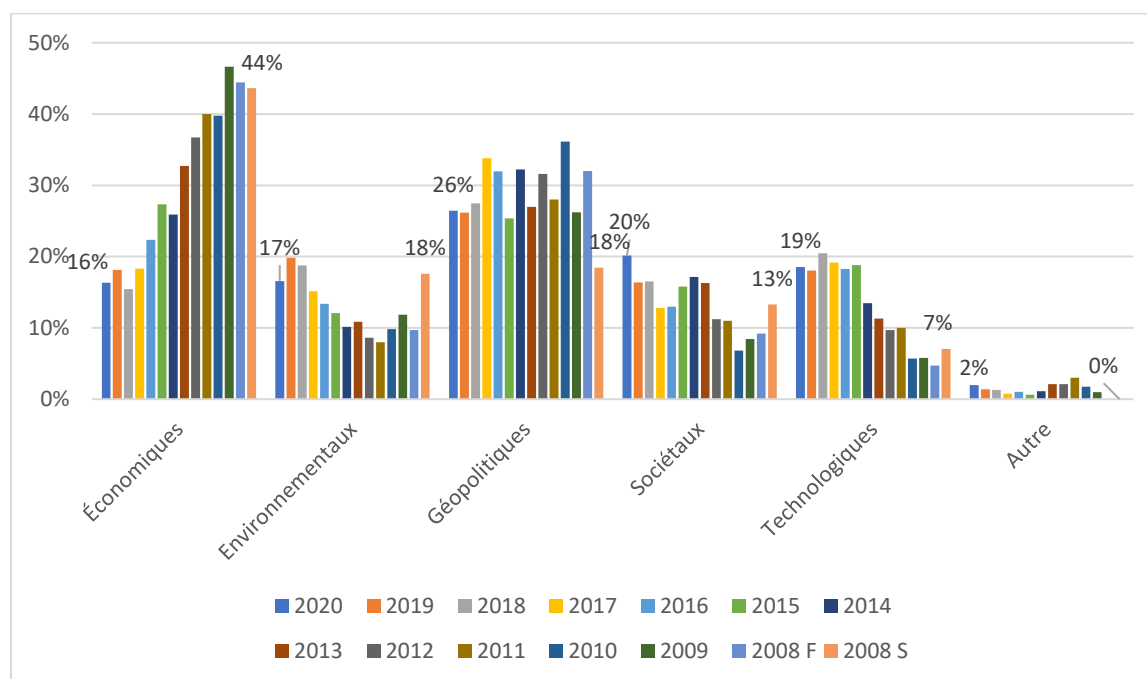
1.2 CINQ PRINCIPAUX RISQUES ÉMERGENTS

Les résultats continuent d'afficher des tendances intéressantes, bien que certaines aient été rompues dans la présente édition du sondage. La figure 1 montre le profil des réponses des participants lorsqu'on leur a demandé de choisir les cinq principaux risques émergents parmi les 23 risques et la catégorie « Autres ». Ces risques sont groupés en cinq catégories, soit les risques économiques, environnementaux, géopolitiques, sociétaux et technologiques. La catégorie Risques géopolitiques est demeurée stable par rapport au sondage précédent (26 % du total lorsque les répondants choisissent jusqu'à cinq risques émergents) et occupe toujours le premier rang, tandis que la catégorie Risques sociétaux s'est hissée au deuxième rang (20 %), tout juste devant les catégories Risques technologiques (19 %), Risques environnementaux (17 %) et Risques économiques (16 %). Le choix le plus populaire (bien qu'il ne soit pas l'un des cinq principaux risques au total) dans la catégorie Risques géopolitiques était *Guerres (y compris les guerres civiles)* (25 % des répondants l'ont choisi parmi leurs cinq principaux risques, en accord avec le sondage précédent). Le choix *Évolution de la mondialisation* est monté au classement (25 %, contre 20 % précédemment), tandis qu'*Instabilité régionale* a chuté (17 %, contre 22 % précédemment).

Figure 1

Risques émergents par catégorie (jusqu'à cinq risques choisis par questionnaire)

% des réponses dans une année donnée



Les risques qui atteignent de nouveaux sommets dans toute l'histoire du sondage étaient les *maladies infectieuses* (45 %) et les *technologies perturbatrices* (40 %). Les voitures électriques, les piles, l'énergie renouvelable et la technologie 5G semblent toutes avoir gagné en importance, et de nouveaux instruments de placement ont été conçus afin de déceler les entreprises les plus susceptibles de causer une perturbation. *Instabilité régionale* a enregistré son niveau le plus bas (17 %). Par rapport à l'édition précédente du sondage, les cinq risques environnementaux ont un score plus bas.

Les *changements climatiques* demeurent la principale réponse, suivis des *cyberattaques/réseaux* et des *maladies infectieuses*.

L'évolution des cinq principaux risques choisis prouve que l'on peut se fier aux tendances du présent sondage, et la continuité générale que l'on observe d'une édition à l'autre des sondages ajoute de la crédibilité (les cinq principaux risques se maintiennent, à l'exception des deux premiers qui ont échangé leur place). Comme le montre le tableau 1, plusieurs risques sont demeurés constamment au sommet au cours des quatre dernières années.

Tableau 1

Cinq principaux risques émergents, 2017-2020

Année	2017	2018	2019	2020
1	Cybersécurité/ réseaux	Cybersécurité/ réseaux	Changements climatiques	Changements climatiques
2	Terrorisme	Changements climatiques	Cybersécurité/ réseaux	Cybersécurité/ réseaux
3	Technologies perturbatrices	Technologies perturbatrices	Technologies perturbatrices	Technologies perturbatrices
4	Instabilité régionale	Changements démographiques	Changements démographiques	Pandémies/maladies infectieuses
5	Effondrement du prix des actifs	Volatilité financière	Volatilité financière	Volatilité financière

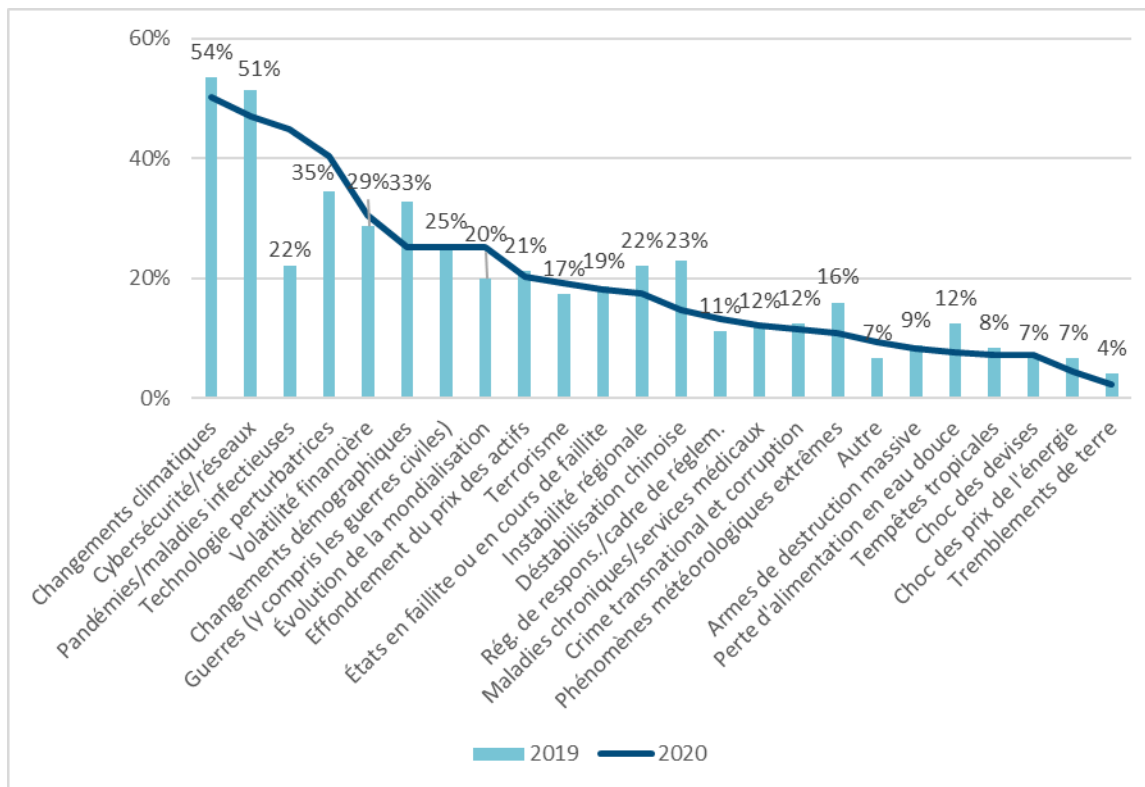
Trois risques ont sensiblement progressé par rapport au sondage précédent lorsque les répondants ont été invités à choisir leurs cinq principaux risques émergents. La catégorie *Pandémies/maladies infectieuses* a plus que doublé (de 22 % à 45 %), tandis qu'*Évolution de la mondialisation* (20 % à 25 %) et *Technologies perturbatrices* (35 % à 40 %) ont chacune fait un grand bond. Les catégories *Déstabilisation chinoise* (de 23 % à 15 %) et *Changements démographiques* (de 33 % à 25 %) ont tous deux baissé malgré les nouvelles publiées à leur sujet au cours de l'année.

La figure 2 indique les cinq principaux risques émergents selon les deux derniers sondages, classés selon l'ordre établi en 2019, et fait ressortir la volatilité d'une année à l'autre pour certains risques.

Figure 2

Risques émergents d'une année à l'autre (jusqu'à cinq risques choisis par sondage)

% des réponses dans une année donnée



1.3 PRINCIPAL RISQUE ÉMERGENT

Les répondants ont été invités à choisir un seul risque émergent parmi leurs cinq principaux, et les résultats révèlent un certain repositionnement : les *changements climatiques* conservent leur avance, tandis que les *technologies perturbatrices* gagnent 5 % en deuxième place.

Les réponses à la question portant sur le principal risque émergent se déclinent comme suit (61 % des répondants ont choisi l'un des cinq principaux risques, soit une légère hausse par rapport au sondage précédent) :

1. *Changements climatiques* (26 %, en baisse par rapport à 27 %)
2. *Technologies perturbatrices* (15 %, en hausse par rapport à 11 %)
3. *Pandémies/maladies infectieuses* (8 %, en hausse par rapport à 2 % et plus forte augmentation en valeur absolue)
4. *Volatilité financière* (5 %, en baisse par rapport à 6 %)

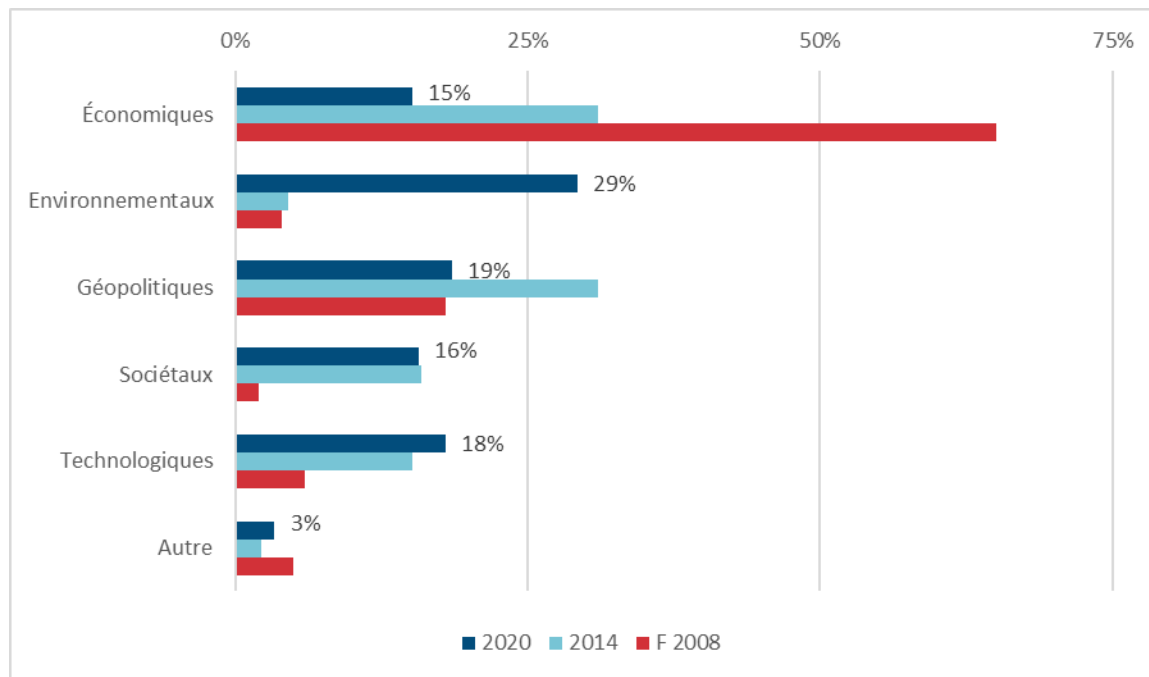
La catégorie *Cybersécurité/réseaux* ne fait plus partie des cinq principaux risques, ayant passé de 10 % à 3 %, soit la plus forte baisse après avoir atteint un sommet de 23 % en 2015. Dans la présente édition du sondage, et pour une troisième année de suite, tous les risques, sauf *Catastrophes naturelles : tremblements de terre*, ont été choisis par au moins un répondant à titre de principal risque émergent. Les réponses *Changements climatiques* ont permis à la catégorie Risques environnementaux de conserver sa forte avance (29 %, en baisse par rapport aux 32 % de l'année précédente).

La figure 3 montre comment les catégories ont évolué au cours des dernières éditions du sondage, et que les augmentations dans les catégories Risques environnementaux, Risques sociétaux et Risques technologiques sont compensées par une forte baisse dans la catégorie Risques économiques.

Figure 3

Principaux risques émergents par catégorie — plus grand impact

% des réponses dans une année donnée



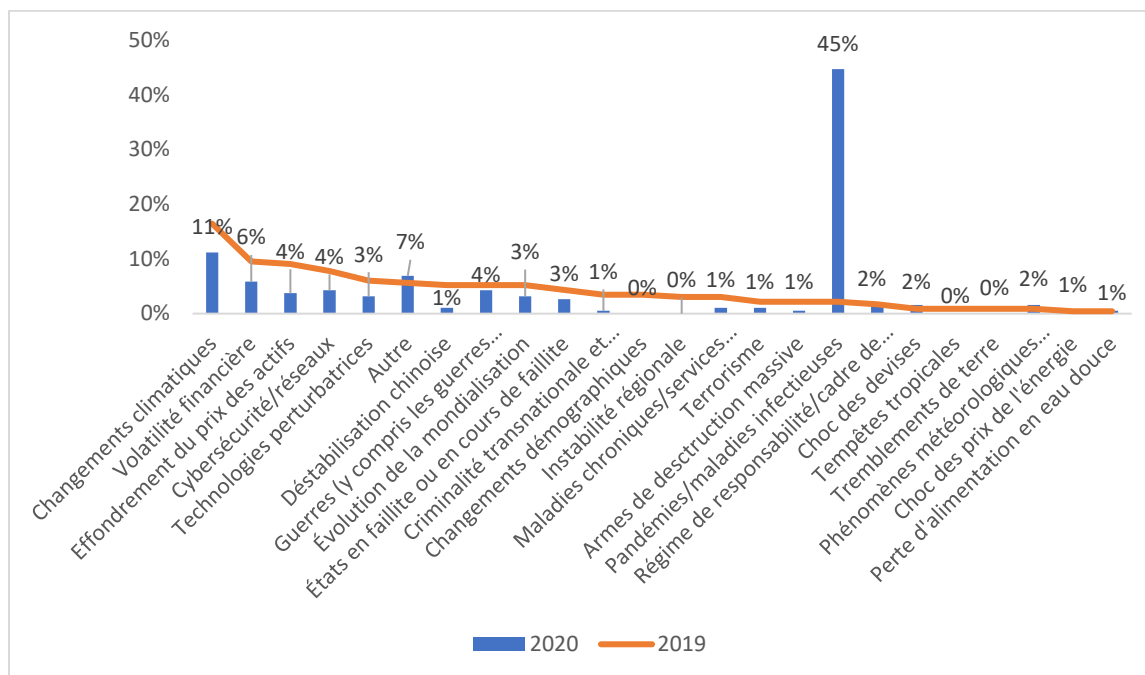
1.4 PRINCIPAL RISQUE ACTUEL

Sans surprise, le principal risque actuel en 2020 était les *pandémies/maladies infectieuses*, aucun des autres risques n'ayant augmenté de 1 %, tandis que quatre risques n'ont obtenu aucune mention : *Catastrophes naturelles : tempêtes tropicales*, *Catastrophes naturelles : tremblements de terre*, *Instabilité régionale* et *Changements démographiques*.

Figure 4

Principal risque actuel d'une année à l'autre

% des réponses dans une année donnée



1.5 COMBINAISONS DE RISQUES

Plusieurs expressions sont utilisées dans le présent rapport pour désigner des *combinaisons de risques*. Les *risques composés* sont des risques corrélés qui ont un impact sur l'obtention d'un résultat particulier. Un exemple en est l'interaction entre les changements climatiques, la croissance financière et les conflits régionaux. Les *groupes de risques* ne se composent pas forcément de risques corrélés; il s'agit plutôt de plusieurs risques auxquels une entreprise, telle qu'un assureur ou un réassureur, pourrait s'exposer en parallèle ou de façon consécutive. Les combinaisons de risques peuvent être éclairantes, car les lecteurs peuvent étudier des risques qui, de l'avis d'autres gestionnaires de risques, agissent ensemble de façon importante. Les trois principaux risques choisis ensemble étaient les mêmes que ceux du sondage précédent, mais classés dans un ordre différent : *Changements climatiques*, *Volatilité financière* et *Cybersécurité/réseaux*. Fait intéressant, aucune combinaison de ces trois risques ne figure parmi les cinq principaux risques. Le classement des cinq principaux risques a connu bien des changements, car seules les catégories *Cybersécurité/réseaux* et *Technologies perturbatrices* en font toujours partie (en première place). Tout compte fait, la catégorie Risques sociétaux a grimpé dans le classement, tandis que la catégorie Risques environnementaux a rétrogradé par rapport au sondage précédent. La catégorie *Changements climatiques*, qui constitue le principal risque choisi, a été exclue des cinq principales combinaisons après en avoir fait partie lors des deux sondages précédents.

Voici les cinq principales combinaisons choisies :

1. *Cybersécurité/réseaux* et *Technologies perturbatrices* : 6 %
2. *Effondrement du prix des actifs* et *Volatilité financière* : 4 %

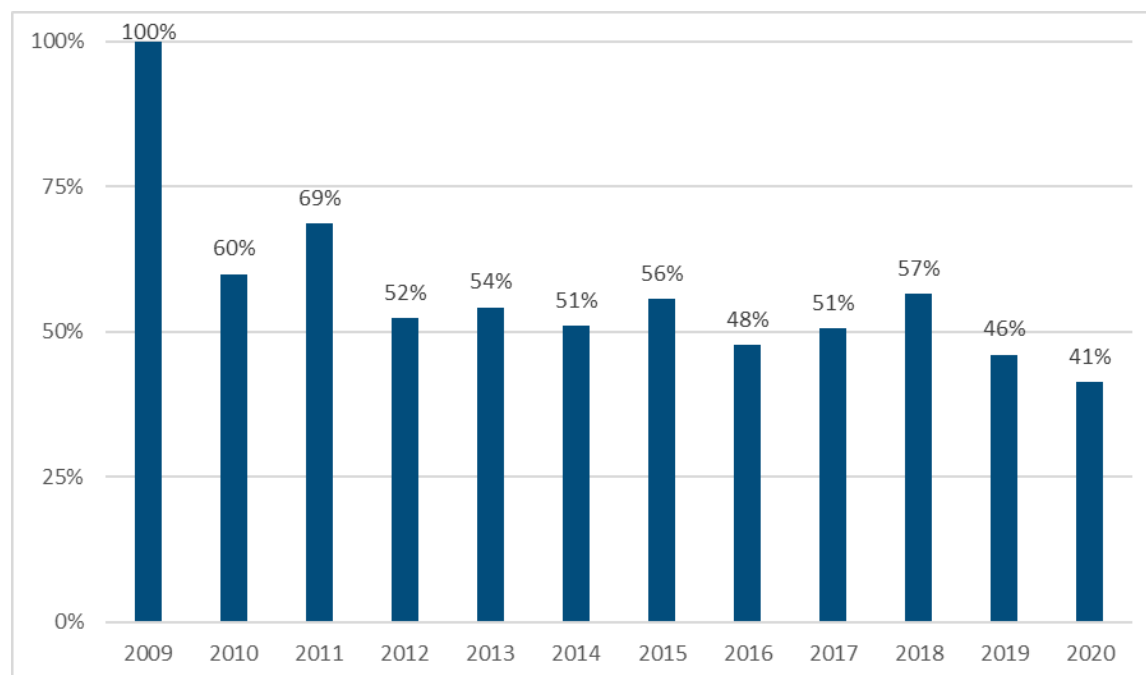
3. *Guerres (y compris les guerres civiles) et États en faillite ou en cours de faillite* : 3 %
4. *Volatilité financière et Pandémies/maladies infectieuses* : 3 %
5. *Terrorisme et Cybersécurité/réseaux* : 3 %

Cette année, les résultats des cinq principales combinaisons de risques étaient moins concentrés et leur total a atteint 20 % après s’être fixé à 21 % l’an dernier.

Il existe 253 combinaisons possibles de deux risques parmi les 23 risques, et le ratio de concentration des risques mesure le degré de diversité des résultats. Des comparaisons sont établies en classant les risques et en analysant les statistiques qui en découlent, puis en examinant le 25^e centile, le 50^e centile (la médiane), le 75^e centile et le total. Plus le pourcentage est élevé, plus les préoccupations sont importantes. Un résultat de 100 % serait comparable à celui de l’année de base 2009, qui s’est révélé être une valeur aberrante du risque concentré, lorsque les répondants étaient confrontés aux conséquences de la grande récession financière. Comme le montre la figure 5, la distribution des résultats était moins concentrée que l’année précédente et elle était à son plus bas niveau depuis l’ajout de la question en 2010.

Figure 5

Ratio de concentration des risques (année de base 2009 = 100 %)



À titre de mesure relative, le ratio de concentration des risques représente le sentiment actuel au sein de la communauté des gestionnaires de risques. Un faible ratio de concentration des risques peut être interprété comme un risque réduit ou signifier qu’une plus grande variété de risques est envisagée. D’autres interprétations devraient être envisagées pour une année comme 2020, où un seul risque dominait, mais où une grande variété d’événements générateurs de risques se sont produits.

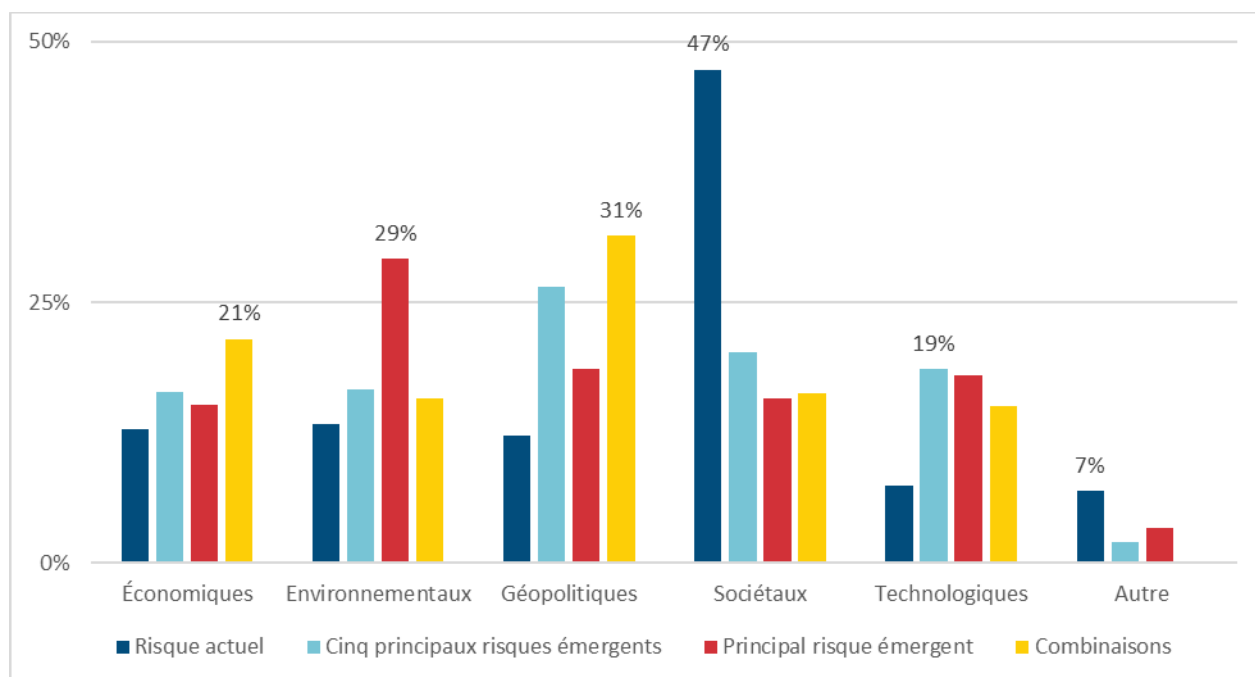
1.6 TENDANCES

La figure 6 indique les résultats du sondage par catégorie en ce qui concerne le principal risque actuel, les cinq principaux risques émergents (en pourcentage du total), le principal risque émergent et les combinaisons. Les gestionnaires de risques pouvaient choisir l'option *Autres* s'ils estimaient qu'un risque ne figurait pas dans la liste; on a souvent mentionné à ce titre les questions politiques. La question ayant fait l'objet du taux de réponse le plus élevé renferme une étiquette de données pour chaque catégorie. De façon générale, les questions au sujet des cinq principaux risques émergents et des combinaisons de risques obtiennent des résultats semblables, tandis que les principaux risques actuels font augmenter les catégories des principaux risques émergents, mais ces résultats sont une anomalie induite par l'existence d'un risque dominant.

Figure 6

Comparaison des catégories pour quatre questions

% de réponses à une question donnée

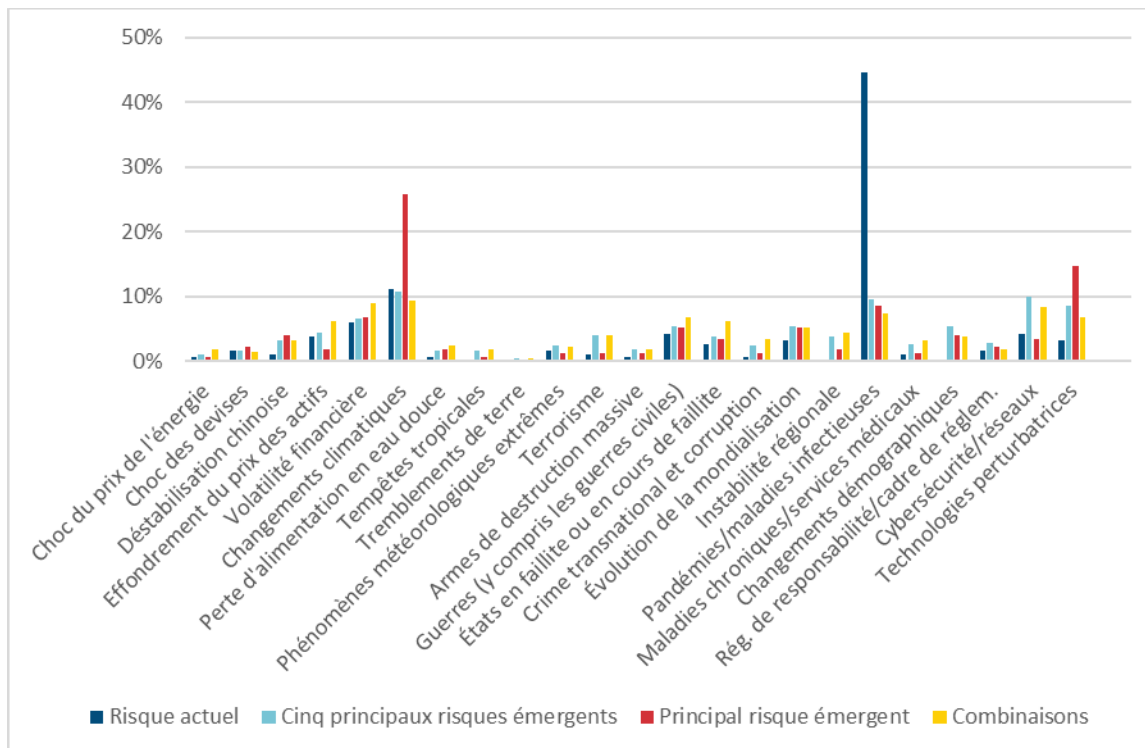


La figure 7 compare les résultats concernant les risques actuels par rapport aux cinq principaux risques, au principal risque émergent et aux combinaisons de risques individuels. Il est utile de supposer le motif des écarts, et les lecteurs peuvent avoir des points de vue différents.

Figure 7

Comparaison des risques pour quatre questions

% de réponses à une question donnée (à noter que la valeur maximale d'une réponse a été tronquée à 15 % afin de mieux illustrer les différences entre la majorité des risques — les maximums non plafonnés sont indiqués en annexe)



Le principal risque affichant l'écart le plus prononcé en faveur du risque actuel par rapport au risque émergent est *Pandémies/maladies infectieuses*.

Le principal risque affichant l'écart le plus prononcé en faveur du principal risque émergent par rapport au risque actuel est *Changements climatiques*.

Les principaux risques affichant l'écart le plus prononcé en faveur des cinq principaux risques émergents par rapport au principal risque émergent sont *Cybersécurité/réseaux*.

Le principal risque affichant l'écart le plus prononcé en faveur du principal risque émergent par rapport aux cinq principaux risques émergents est *Changements climatiques* (15,7 %).

Le principal risque affichant l'écart le plus prononcé en faveur du principal risque actuel par rapport aux cinq principaux risques émergents est *Pandémies/maladies infectieuses*.

Le principal risque affichant l'écart le plus prononcé en faveur des cinq principaux risques émergents par rapport au principal risque actuel est *Cybersécurité/réseaux*.

1.7 COVID-19

La pandémie de coronavirus qui sévit aurait pu être bien pire pour les assureurs et les autres investisseurs institutionnels. Les banques centrales de par le monde sont intervenues rapidement en fournissant des aides pour venir au secours de certaines catégories d'actifs vulnérables.³ Selon le nombre de vies perdues, la mortalité a principalement touché les retraités et les personnes présentant des comorbidités. Ces groupes ont habituellement de faibles montants nets en risque s'ils possèdent une police d'assurance vie, et le risque de mortalité a été

³ Schilling, Lisa. *COVID-19 Economic and Asset Impact Update*, 30 septembre 2020. <https://www.soa.org/resources/experience-studies/2020/covid-19-economic-impact/>

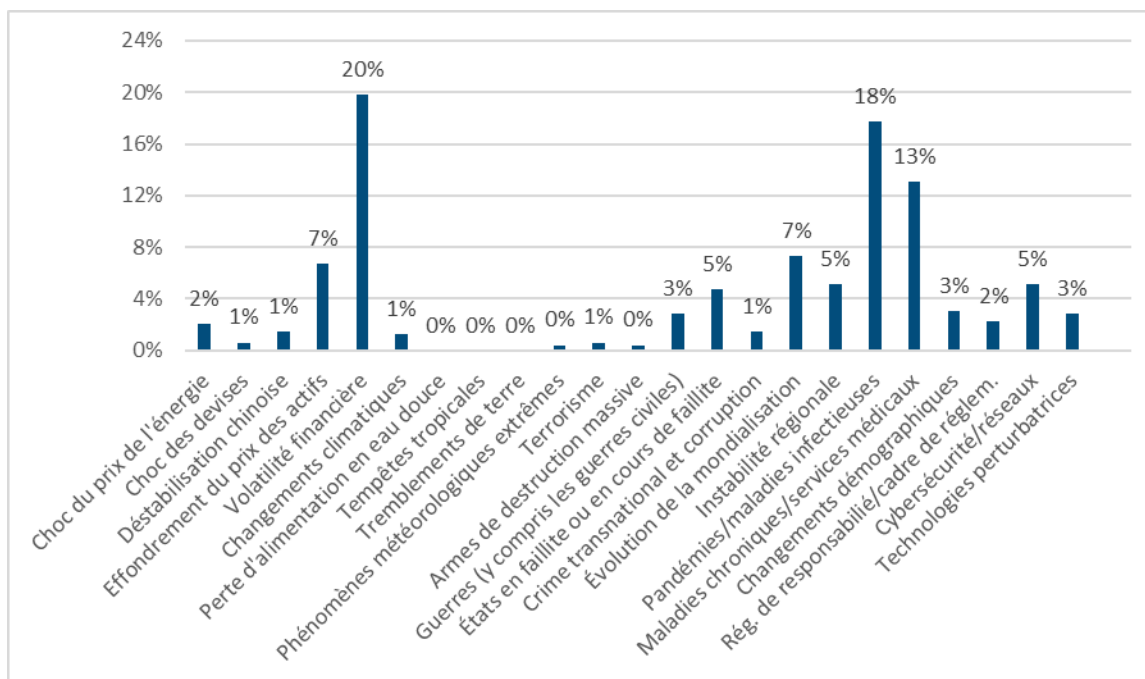
compensé par les avantages de la longévité rattachés aux rentes à constitution immédiate, si bien que la rentabilité de l'assureur vie a été minimalement touchée.⁴ Les voitures ont parcouru moins de kilomètres que prévu et la garantie des polices d'assurance contre les pertes d'exploitation fait l'objet de litiges. Le risque de morbidité est compensé par la hausse des coûts du fait que des personnes sont tombées malades et par la baisse des coûts du fait que certains soins ont été reportés. Les effets de la COVID longue sur les taux d'invalidité et les taux d'efficacité des vaccins vont probablement entraîner des effets pandémiques à long terme. De nombreuses entreprises étaient prêtes à fonctionner en mode télétravail grâce aux moyens technologiques permettant aux employés de bureau d'accomplir en toute sécurité de nombreuses tâches à distance.

Les cinq risques considérés comme étant les plus susceptibles d'interagir avec la COVID-19 comprennent, bien entendu, les *pandémies/maladies infectieuses* et les *maladies chroniques/services médicaux*, mais aussi la *volatilité financière*, *l'effondrement du prix des actifs* et *l'évolution de la mondialisation*. La prise en compte de l'impact sur les risques économiques et géopolitiques aidera les gestionnaires du risque à planifier les scénarios futurs.

Figure 8

Interaction avec la COVID-19

% de réponses à la question choisie



Les réponses aux questions ouvertes au sujet de la planification antérieure en cas de pandémie et de l'évolution de cette planification nous permettent de tirer des enseignements utiles. De nombreuses entreprises avaient déjà testé leurs plans de continuité des activités et constaté que le télétravail fonctionnerait, une solution qui n'était pas disponible même récemment en raison de la limitation de la bande passante d'Internet. De nombreuses entreprises avaient déjà mis en place des moyens d'accès à distance pour les tâches régulières et elles les avaient mis à l'essai. Celles qui n'avaient aucun plan ont réagi rapidement et installé des ordinateurs portables pour tout le monde. Certaines avaient de l'équipement de protection individuelle sur place et un réseau de soutien aux employés en place. Certaines entreprises ont eu recours à la planification de scénarios pour décider des moyens d'intervenir. Il sera intéressant de suivre l'environnement pendant la réouverture à mesure que les conditions de travail et de déplacement professionnel évolueront.

⁴ Rudolph, Max. *Life Pandemic Model Updates to US Life Insurance Industry Moderate Scenario*, janvier 2021. <https://www.soa.org/resources/research-reports/2021/life-pandemic-model/>

Certaines entreprises n'avaient pas jugé prioritaire de se préparer à une pandémie en raison de sa faible probabilité. D'autres n'ont pas joint le geste à la parole, et un répondant a indiqué qu'il s'était préparé à cette perturbation sans toutefois donner de raisons précises.

À l'exception de quelques commentaires, nul n'a fait mention de la planification d'actifs ni n'a fait état d'inquiétudes au sujet des liquidités, bien que les importantes baisses initiales de la valeur des actifs aient engendré d'importantes préoccupations en matière de liquidités.

À la suite de l'intervention initiale face à la pandémie, de nombreuses équipes de gestion des risques ont été reconnues pour les efforts qu'elles avaient déployés en fait de gestion des risques et de planification de scénarios. D'autres ont dit qu'il y avait eu des changements minimes ou que les discussions sur les risques se politisaient. Les entreprises voient désormais le télétravail d'un meilleur œil.

La planification des risques est passée d'une notion abstraite à quelque chose de concret pendant cet événement générateur de risques, mais parfois on est allé trop loin. Les libertés personnelles doivent être mises en balance avec le bien-être général des populations. Le moment est peut-être venu d'examiner les groupes de risques qui se produisent simultanément et la façon dont ces risques peuvent interagir.

1.8 OCCASIONS ÉMERGENTES

La gestion stratégique des risques consiste à regarder au-delà d'un court horizon à la recherche d'occasions. Les répondants avaient été invités à indiquer les occasions émergentes qu'ils guettaient, soit parce que les prix sont avantageux, soit pour des raisons de diversification. Peu de répondants ont donné des précisions, mais ceux qui l'ont fait avaient tendance à s'intéresser à la diversification par risque (risque de mortalité, de longévité) ou à la structure de l'entreprise (p. ex., sociétés captives). La distribution assistée par ordinateur était une autre occasion perçue.

1.9 BULLES

Bien que quelques répondants aient continué d'affirmer qu'il n'existe pas de bulle (c'est-à-dire que les prix du marché sont toujours considérés comme exacts), d'autres ont relevé plusieurs bulles potentielles, y compris des déficits de liquidité et une grande variété de catégories d'actifs. On s'inquiète également des entreprises dont le coût d'acquisition est élevé et des traînants en matière de technologie.

1.10 INCONNUES CONNUES

Les inconnues connues, soit lorsque l'analyste ne sait rien de la loi de probabilité d'événements futurs même s'il possède des données historiques (les résultats ne lui permettant donc pas de prédire l'avenir), représenteront un grand défi pour la prochaine génération de gestionnaires du risque. Quelle sera la « nouvelle normalité » après la COVID? La plupart des répondants gèrent le risque par l'analyse de scénarios et par la détention de fonds propres supplémentaires et la diversification. Certains membres du groupe ont nommé la thérapie génique, les impôts, les événements climatiques, le cyberrisque, les taux d'intérêt et les attitudes sociales parmi leurs préoccupations.

1.11 PRINCIPAUX INDICATEURS

À mesure que les politiques officielles de propension aux risques et les processus de réglementation se stabilisent, moins de la moitié des entreprises ont cerné officiellement des risques émergents. Un grand sous-ensemble de ce groupe a identifié les principaux indicateurs des risques émergents, et la majorité a aussi des critères d'action fondés sur ces indicateurs. À titre d'exemples de ce processus, mentionnons le suivi de l'agitation sociale à la suite de l'assassinat de George Floyd et d'autres risques liés à la modification des distributions statistiques pour déterminer les points de bascule.

1.12 RISQUE ET RENDEMENT

Plus de la moitié des répondants (59 %) ont déclaré que la gestion du risque d'entreprise (GRE) avait un effet positif dans leur société/industrie, et 47 % étaient d'accord pour dire que la GRE avait amélioré le rendement par rapport au risque (seulement 8 % ont déclaré qu'elle ne l'avait pas amélioré). La GRE a par exemple eu des effets positifs relativement au partage des fournitures avec les professionnels de la santé, à l'amélioration des méthodes d'allocation du capital dans un contexte de faibles taux d'intérêt et à d'autres initiatives stratégiques.

Les répondants qui ont déclaré que la GRE n’améliore pas le rendement par rapport au risque craignent que les mesures ne soient pas pratiques; ils se sont trop focalisés sur le risque de baisse et sur l’inflexibilité des processus. Les réponses à cette question décrivent généralement la culture du risque de chaque société, et différentes entreprises ont constaté que les processus dans lesquels elles ont foi sont les plus efficaces pour elles.

Les personnes qui ont répondu *Incertain* au sujet de l’effet de la GRE dans leur entreprise ont fait remarquer qu’une grande partie des efforts semblait symbolique et que cela dépendait de la façon dont le programme était mis en œuvre.

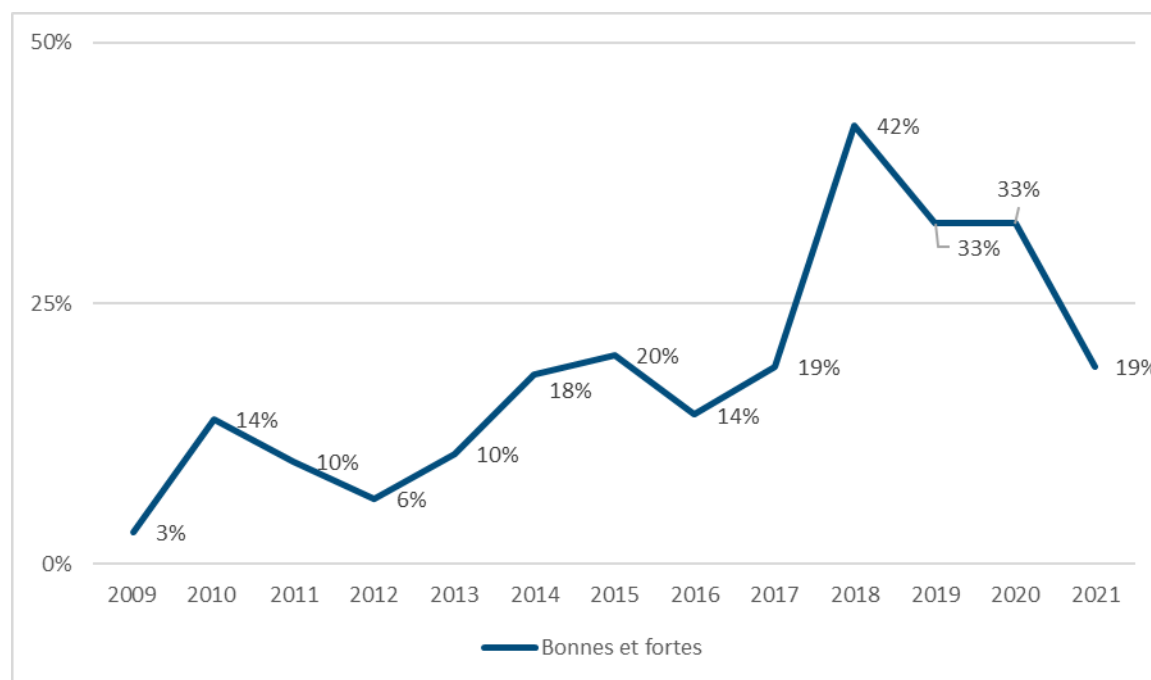
1.13 ATTENTES ÉCONOMIQUES

Sans surprise, les répondants entrevoyaient avec pessimisme l’économie mondiale en 2021, seuls 19 % ayant exprimé des attentes *bonnes* ou *fortes*, comme le montre la figure 9. Fait intéressant, la proportion de répondants dont les attentes sont *faibles* a presque doublé, passant de 13 % à 25 %, soit le taux de réponse le plus élevé depuis 2013.

Figure 9

Attentes économiques combinées bonnes et fortes

% de réponses



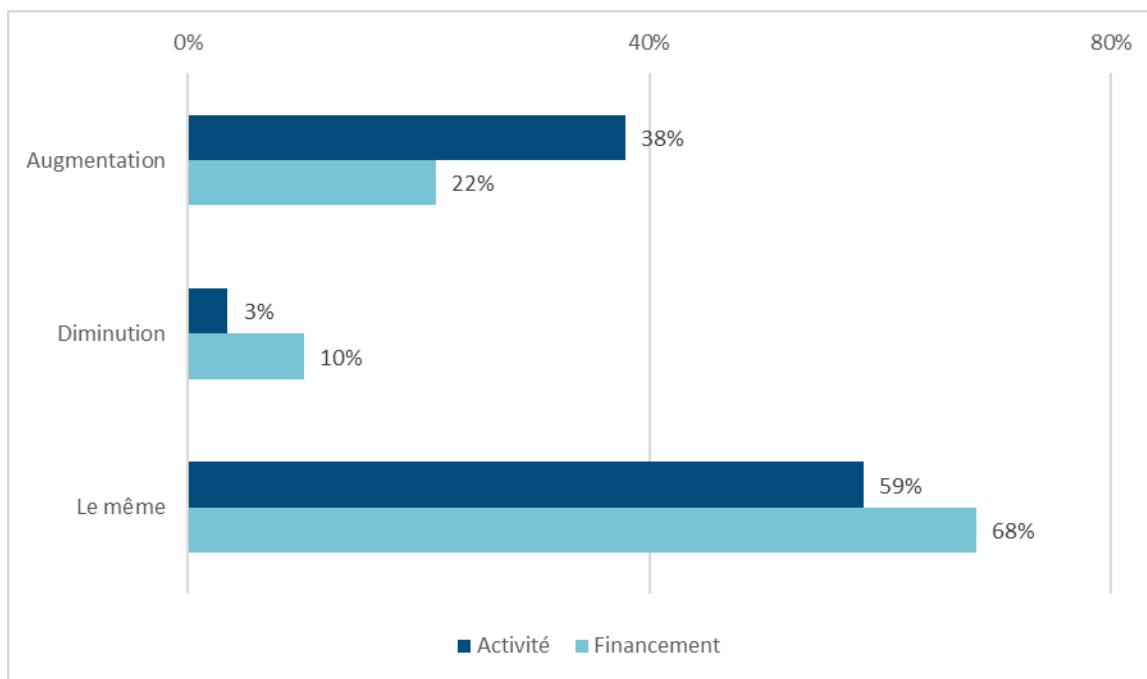
1.14 ACTIVITÉS RELATIVES AU RISQUE

Plus de la moitié des répondants (53 %) ont fait savoir que les activités liées à la GRE avaient continué de croître en 2020 (mais seuls 15 % des répondants ont signalé une croissance de l’effectif), et 38 % prévoient une croissance de ces activités en 2021. Comme le montre la figure 10, seulement 22 % des répondants anticipent une augmentation du financement. Les gestionnaires du risque continuent d’améliorer l’efficacité à mesure qu’ils achèvent la mise en œuvre des projets liés aux exigences réglementaires. En cette année où la valeur de la gestion des risques a été démontrée, il est décevant d’apprendre que l’on considère les équipes de gestion des risques comme un centre de coûts plutôt que comme un élément stratégique.

Figure 10

Niveaux anticipés de GRE en 2021

% de réponses à une question donnée



1.15 OCCASION STRATÉGIQUE

Les gestionnaires du risque ont déclaré un niveau d’inclusion plus élevé que par le passé en ce qui concerne la prise de décisions stratégiques (17 %, contre 9 % auparavant, peuvent dire non), mais l’inverse est également vrai, car la proportion de personnes disant ne pas y participer a augmenté, passant de 4 % à 11 %. Ces hausses de pourcentages ont été obtenues aux dépens du choix indiquant que la fonction de GRE participe et a droit de vote.