

Bienvenue au nouveau numéro de *Voir au-delà du risque*, la publication trimestrielle électronique de l'Institut canadien des actuaires (ICA). Chaque numéro présente les plus récentes réflexions actuarielles de spécialistes.

Dans ce numéro, Sylvain Fortier, chef des risques et des finances chez Uni Coopération financière, décrit les compétences et l'expertise qu'apportent les actuaires dans l'industrie bancaire et financière, particulièrement dans le domaine de la gestion des risques opérationnels. Nous sommes persuadés que vous trouverez cet article instructif et inspirant, et nous vous invitons à le partager avec vos amis et collègues.

## La gestion des risques dans le domaine bancaire et l'actuaire

par Sylvain Fortier, AICA

L'industrie bancaire, spécialement la gestion des risques et les normes en matière de réglementation, évolue à un rythme de plus en plus rapide. C'est un domaine qui possède un large éventail de risques couvrant des lignes d'affaires diverses. Ces risques nécessitent un regard d'experts pouvant les quantifier avec précision. Les institutions dégagent des avantages compétitifs importants en ayant une meilleure connaissance et maîtrise de leurs risques et de l'interaction entre ceux-ci.

Les actuaires utilisent la modélisation prédictive, le forage de données et les mathématiques financières afin d'analyser et gérer au quotidien leurs activités tant au chapitre de la gestion des risques et du bilan financier que pour le développement des affaires. L'actuaire possède une formation rigoureuse et pertinente pour toute institution financière, dont les banques et les caisses populaires (*credit unions*), plus particulièrement depuis l'établissement en 2009 du titre professionnel « [Chartered Enterprise Risk Analyst](#) » (CERA, ou *analyste agréé du risque d'entreprise*). Reconnues à l'échelle mondiale, les exigences au titre de CERA garantissent une formation spécifique et approfondie en gestion des risques d'entreprise.

### LES DÉBUTS DE LA GESTION DES RISQUES

Aujourd'hui, de plus en plus d'étudiants en actuariat s'appêtant à se lancer sur le marché du travail voient le potentiel offert par l'industrie bancaire. D'ailleurs, ce domaine peut offrir bien des occasions pour les actuaires qui recherchent de nouveaux défis professionnels.

Pour ma part, ce fut un ensemble de circonstances captivantes qui m'a mené dans cette industrie. À la fin de mon baccalauréat en actuariat, je ne me voyais pas occuper un emploi dans un domaine traditionnel pour les actuaires, comme les domaines de l'assurance ou des



régimes de retraite. J'ai donc décidé de faire une maîtrise en finances et assurances à l'Université Laval où deux professeurs, actuaires de formation, m'ont influencé vers la gestion des risques.

En 1997, puisque le domaine commençait à prendre forme, les offres d'emploi en gestion des risques se faisaient rares. Même si les plus grandes banques avaient des équipes établies depuis quelques années, les institutions de plus petite taille suivaient timidement avec l'ouverture de postes en gestion des risques, plus spécifiquement en gestion du risque de crédit, de marché, de la gestion de l'actif et passif et des risques opérationnels.

Les crises financières subséquentes ont forcé les organismes de réglementation mondiaux à mettre en place des réglementations fondées sur les données historiques et l'analytique prédictive, ainsi que des contrôles sur la qualité de ces modèles. Aussi, la gouvernance des risques est devenue un pilier important de la gouvernance d'entreprise.

### LA GESTION DES RISQUES AUJOURD'HUI


Les comités de gestion des risques des conseils d'administration jouent maintenant un rôle dans la gestion des institutions financières. Depuis les années 1990, les normes en matière de réglementation fondées sur les modèles se sont succédées. On peut



Les évolutions des pratiques commerciales et des technologies, tel que le cyber-risque, apportent de nouveaux défis en matière de gestion des risques. L'industrie continue de développer sa capacité à bien identifier les risques opérationnels et à les mesurer plus précisément. Pour ma part, je considère que les risques opérationnels devraient recevoir plus d'attention de la part des conseils d'administration et des comités de haute direction des institutions financières. Ces risques ont été la source de la chute de bien des entreprises.

La gestion intégrée des risques demeure également un défi pour les institutions ainsi que pour les organismes de réglementation. En d'autres mots, bien comprendre et quantifier l'interaction entre les différents risques et mettre en œuvre la gestion des risques dans les structures corporatives existantes continuent d'être un concept mal maîtrisé pour plusieurs institutions. Le risque de réputation et le risque stratégique sont souvent la conséquence d'une gestion défailante d'un ou de plusieurs autres risques. On peut s'attendre à ce que le développement des méthodologies dans ce domaine se poursuive dans les années à venir.

#### LES ACTUAIRES POSSÈDENT L'EXPERTISE POUR AIDER

Les actuaires sont formés à identifier les distributions dans les données et à développer des modèles mathématiques afin de prédire le comportement des individus ou l'évolution des modèles d'affaires et des risques. Le secteur bancaire est certainement une des industries les plus riches en données, ce qui en fait un domaine de prédilection pour permettre aux actuaires de démontrer leur plein potentiel avec un univers de données aussi vaste. L'actuaire offre une valeur ajoutée importante au secteur bancaire, que ce soit en gestion intégrée des risques, en gestion d'un risque spécifique ou en modélisation du comportement des clients pour l'offre de services et de produits. Alors que le secteur bancaire, la gestion des risques et les normes de réglementation continuent d'évoluer, les entreprises de ce secteur seraient bien avisées de rechercher l'expertise et la contribution significatives que les actuaires peuvent fournir. 

penser aux modèles de notation interne de crédit (*credit scoring*) qui sont apparus dans la norme bancaire internationale de 2004, connue sous le nom de Bâle II. Cette norme exigeait, entre autres choses, que les institutions financières maintiennent une réserve de fonds propres suffisante pour couvrir les risques encourus par les opérations de crédit. Les simulations de crise sont maintenant essentielles dans la gestion des risques des institutions financières et de leurs fonds propres. En parallèle, les secteurs de développement des affaires continuent à saisir les avantages des modèles prédictifs afin de mieux cibler l'offre de produits et de services aux clients ainsi qu'optimiser les stratégies d'investissement des liquidités et des fonds propres des institutions. Nous commençons à voir apparaître des conseillers-robots, des conseillers financiers électroniques utilisant des modèles prédictifs et des règles d'affaires créés à partir des bases de données abondantes des banques.

#### LA GESTION DES RISQUES OPÉRATIONNELS

L'évolution rapide de l'industrie et de ces processus opérationnels a mis l'accent sur la mise en place d'une gestion des risques opérationnels. Bien que cette expertise existe depuis deux ou trois décennies, la plupart des institutions travaillent encore à la collecte de l'information et de données entourant les pertes opérationnelles et encore bien du chemin reste à parcourir dans ce domaine.



Sylvain Fortier est chef des risques et des finances chez UNI Coopération financière ainsi que directeur général de Services financiers Acadie, un courtier en fonds mutuels au Nouveau-Brunswick. Il est titulaire d'un baccalauréat en sciences, spécialisation en mathématiques actuarielles, mineure en commerce de l'Université Concordia, ainsi que d'une maîtrise en administration des affaires, spécialisation en finance et assurance de l'Université Laval. Leader du changement de la culture de risques chez UNI dès son arrivée en août 2015, M. Fortier a joué un rôle-clé dans l'obtention, pour l'organisation, de la charte fédérale, une première au Canada pour une coopérative de crédit. Par sa grande expérience et son expertise, il a réussi à bâtir une relation crédible et solide auprès des autorités réglementaires.

Il est Associé de l'Institut canadien des actuaires et a été membre de la Commission des applications en gestion du risque d'entreprise (GRE) de 2010 à 2013. Reconnu analyste agréé du risque d'entreprise (CERA) par la Society of Actuaries, il a également agi comme membre-liaison pour l'équipe de recherche de la Joint Risk Management Section (JRMS) de 2010 à 2013.