

Conférence biennale de recherche de l'AIAD 2021 : du 10 au 12 mai 2021 Table ronde des organismes de réglementation Le 12 mai 2021 (événement virtuel)

Allocution de Peter Routledge, président et premier dirigeant

LE TEXTE PRONONCÉ FAIT FOI.

Bonjour,

Permettez-moi d'abord de souligner que je m'adresse à vous aujourd'hui du territoire traditionnel non cédé de la nation algonquine anichinabée. Je remercie toutes les générations qui ont pris soin de cette terre.

Je suis ravi de me trouver parmi vous aujourd'hui. La période actuelle est pour le moins particulière pour les assureurs-dépôts.

Après des décennies de stabilité relative, nos systèmes économiques et financiers connaissent des cycles de volatilité de plus en plus rapides depuis 2000. Ce que nous qualifions maintenant de « nouvelle normalité » est en réalité loin d'être normal. Le présent et l'avenir sont caractérisés non pas par ce qui est visible, mais par ce qui est invisible. Peut-être devrions-nous rebaptiser cette réalité et l'appeler la « nouvelle anormalité ».

J'aimerais aborder trois sujets aujourd'hui :

- La volatilité et l'incertitude grandissantes
- Les risques connus qui se profilent à l'horizon
- L'adaptation à l'incertitude

Hausse de la volatilité

Les modélisateurs de systèmes financiers font souvent référence au terme « régime » pour parler de périodes ayant des caractéristiques de volatilité semblables. Je dirais que la période de 1980 à 2000 a été un régime relativement peu volatil. Nous avons connu des récessions et des perturbations de marché, mais nous avons évité les chocs importants, du moins dans les pays développés.

Ce régime a changé avec l'éclatement de la bulle technologique et la récession subséquente au début des années 2000. Puis, la crise financière mondiale de 2008-2009 a suivi, ce qui a fait disparaître plus de 2 000 milliards de dollars américains de l'économie mondiale.

Nous avons à peine eu le temps de reprendre notre souffle avant que la crise de la dette en Europe, de 2010 à 2012, n'entraîne une forte volatilité des titres de créance souverains. Et maintenant, après plus d'un an de crise de COVID-19, on constate que l'incidence de la pandémie dépasse tout ce que nous avons connu de notre vivant. Sans compter que ce tour d'horizon ne couvre pas les chocs politiques et environnementaux des vingt dernières années.

Mon but n'est pas d'énumérer des événements anormaux, mais plutôt de souligner que les épisodes de volatilité plus fréquents et plus graves sont devenus une tendance et non une exception.

Risques à l'horizon

Je m'attends à ce que désormais ces épisodes de volatilité se produisent au moins aussi fréquemment, voire plus souvent. La volatilité proviendra de plusieurs sources connues.

Les changements climatiques auront une influence considérable sur les flux de trésorerie générés par certaines immobilisations et entraîneront une variation généralisée, et parfois abrupte, de la valeur sous-jacente de ces immobilisations.

Ces changements se feront sentir de façon inégale auprès des institutions financières, et le risque accru de crédit pourrait en déstabiliser certaines.

Cette situation pourrait exposer les déposants et les autorités de règlement, à titre de créanciers importants de ces institutions, à des risques de perte.

Le virage numérique des services financiers perturbera tous les modèles d'affaires sectoriels et pourrait déstabiliser quelques institutions financières, sans que l'on puisse encore déterminer lesquelles. Par exemple, nous avons déjà observé une perturbation modérée découlant de l'utilisation de cryptomonnaies.

Les systèmes bancaires ouverts, les portefeuilles numériques et d'autres modèles de technologie financière posent également des défis aux assureurs-dépôts.

Le nombre croissant de cyberattaques fait augmenter la volatilité produite par le virage numérique.

Pour compliquer davantage les choses, nous nous attendons à ce que les taux d'intérêt demeurent faibles pendant longtemps.

Par l'intermédiaire de l'actualisation, la faiblesse des taux d'intérêt amplifie la variation des flux de trésorerie à long terme et, par ricochet, la volatilité de la valorisation des immobilisations.

Apprivoiser l'incertitude

Si la nouvelle anormalité est définie par des épisodes de volatilité plus fréquents, les fonctionnaires devront s'adapter. Au lieu de gérer le changement – principe qui évoque le gradualisme –, nous devons accepter l'incertitude, apprendre à y prospérer et même envisager d'un bon œil les possibilités qu'elle présentera invariablement.

Autrement dit, nous devons transformer nos cultures d'entreprise afin d'anticiper les épisodes récurrents de forte volatilité financière et de pouvoir intervenir rapidement.

Nous devons nous assurer que notre personnel, nos stratégies et nos outils nous permettent de répondre aux défis et aux occasions qui émergent dans ce contexte de risque.

J'aimerais présenter quelques mesures que nous avons prises à la SADC pour nous engager dans cette voie.

En ce qui a trait à notre personnel, nous avons entrepris des efforts pluriannuels pour transformer notre culture d'entreprise, pour être à même de relever les défis que représentent une incertitude et une volatilité élevées. Comment y parvenir ?

En nous dotant d'une équipe diversifiée aux compétences variées. Il faut donc que le but précis du recrutement soit de favoriser la diversité. Le fait de disposer d'une main-d'œuvre diversifiée est une fin légitime en soi. Cela reflète la réalité canadienne, la mosaïque de notre pays, et c'est la chose à faire. Mais ce n'est pas la seule raison pour laquelle nous favorisons la diversité.

Nous cherchons à bâtir un effectif diversifié parce qu'autrement, nous ne serons pas en mesure de tenir notre engagement envers la population canadienne : veiller à ce que les dépôts soient à l'abri.

Nul ne sait ce qui nous attend : c'est ce qui caractérise la volatilité et l'incertitude. Or, nous serons mieux préparés quoi qu'il arrive si notre organisation peut compter sur un personnel diversifié aux compétences variées.

Nous avons également placé la gestion du risque d'entreprise au cœur de notre modèle d'affaires. En définissant à l'avance notre appétence fondamentale au risque, nous saurons nous préparer et intervenir rapidement le moment venu. De plus, le fait d'aborder nos points faibles avec franchise, c'est-à-dire reconnaître que nous sommes exposés à des risques élevés, nous a aidés à prendre des mesures proactives pour trouver des solutions.

Nous revoyons actuellement notre modèle d'affaires et la plateforme technologique qui le sous-tend pour améliorer notre capacité à rembourser les dépôts assurés. Il s'agit du plus important investissement technologique de notre histoire.

Nous évaluons aussi la possibilité d'avoir un régime de primes plus adapté et ciblé. En effet, nous voulons savoir dans quelle mesure notre évaluation du risque relatif devrait influencer sur l'établissement des primes.

Finalement, nous avons formé des groupes de travail internes et externes pour étudier l'incidence potentielle des nouvelles technologies financières. Ce phénomène nous touche tous. Au fil de l'évolution des technologies et des modèles d'affaires, nous restons résolument concentrés sur la réalisation de notre engagement envers les Canadiens : la protection de leur argent durement gagné.

Conclusion

Peu d'entre nous auraient pu prévoir la pandémie de COVID-19. Pourtant, les avertissements se multipliaient, comme la grippe aviaire et d'autres éclosions. Si l'on en avait tenu compte, la situation aurait pu être très différente aujourd'hui.

La question que nous devons nous poser en examinant la situation dans son ensemble est la suivante : comment pouvons-nous nous adapter aujourd'hui pour nous préparer à la volatilité et à l'incertitude auxquelles nous serons confrontés demain ?

Voilà le principe clé de la nouvelle anormalité.