



L'époque de la conciliation travail-vie personnelle est-elle révolue?

La pandémie de COVID-19 a démontré qu'il était nécessaire pour les institutions financières du monde entier de repenser leurs plans de protection contre la prochaine crise majeure, pour elles-mêmes ainsi que pour leurs clients et leurs collectivités. Comme l'incertitude restera probablement la même après la pandémie, toutes les organisations devraient intégrer la gestion des capitaux et des liquidités à la planification de leur reprise.

Les institutions financières devraient chercher à comprendre pleinement ce que signifie pour elles la planification de la résilience et établir un plan de reprise qui ne fonctionnera pas uniquement en théorie, mais aussi dans les situations de stress concrètes.

Aspects à privilégier pour accroître la résilience financière

Les organisations devraient examiner les perturbations causées par la COVID-19 et s'en servir comme catalyseurs pour adopter une approche plus globale de la gestion des risques qui met la résilience au premier plan.



Revoir la tolérance au risque et le profil de risque : redéfinir les stratégies, les politiques, les procédures et les cadres sous-jacents en matière de gestion des risques afin de réévaluer les capacités de gestion, le niveau de tolérance et le profil souhaité dans ce contexte.



Mettre en place des vérifications proactives de l'état du portefeuille : effectuer des vérifications rapides et fréquentes de l'état du portefeuille pour évaluer l'incidence sur les provisions et gérer les risques de crédit et de réputation connexes.



Repenser le processus décisionnel lié au crédit : calibrer les modèles de cotation des risques des emprunteurs et simplifier le processus afin d'obtenir plus rapidement de meilleures décisions liées au crédit.



Effectuer la segmentation olfactive : établir la différence entre les clients résilients et non résilients en exploitant des ensembles de données non conventionnels et en effectuant des analyses de segmentation.



Explorer d'autres stratégies de collecte d'information : les canaux numériques deviennent un outil essentiel pour relever le défi des capacités futures de collecte et de récupération de données.



Augmenter le soutien aux portefeuilles en difficulté : pour aider les emprunteurs en difficulté, négocier de manière proactive les modalités de restructuration. Élaborer des produits classés ou regroupés en fonction de la composition du portefeuille afin de réduire les coûts et de consolider la dette.



Mettre l'accent sur la gestion active du capital : adopter une approche prospective en matière de gestion du capital et explorer des moyens de maximiser la fongibilité du capital.



Améliorer le cadre de gestion des risques et de la réponse : mettre en œuvre des tours de contrôle pour assurer la visibilité des données, des alertes proactives et des renseignements prescriptifs.

Stratégies pour accroître l'efficacité des capitaux et des liquidités

Conseil d'administration et haute direction :

Distribution efficace du capital afin de maximiser la valeur pour les actionnaires

- Optimiser le rendement ajusté au risque à l'échelle de la banque.
- Encourager de façon ciblée les produits et les unités d'affaires à obtenir des rendements ajustés au risque supérieur.
- Repérer des occasions de désinvestissement pour les gammes de services non essentielles dont le rendement est décevant.

Optimisation de la structure du groupe

- Déterminer les changements à apporter à la structure de l'organisation pour maximiser la mobilité du capital et des liquidités.

Chefs d'entreprise :

Rééquilibrage du portefeuille pour maximiser le rendement ajusté au risque

- Créer des portefeuilles modèles fondés sur la répartition du capital et le rendement réel par rapport au rendement attendu des capitaux propres ajusté au risque de chaque sous-portfeuille.
- Favoriser la prise de décisions qui correspond au rééquilibrage du portefeuille (réduction ou expansion).

Titrisation en tant qu'outil de libre circulation des capitaux et des liquidités

- Permettre de libérer des capitaux et des liquidités en vue d'un redéploiement sur des actifs à plus haut rendement.

Revoir la planification de la reprise et de la résolution de crise

Une planification rigoureuse de la reprise et de la résolution de crise est l'un des principaux facteurs de résilience financière. Le tableau suivant illustre les liens entre ses différentes composantes.



La voie à suivre

Guider les mesures pour devenir résilient



2020–Tirer des leçons de l'incidence de la pandémie et des incertitudes qu'elle a causées.



Repenser la résilience à l'égard des risques opérationnels et non financiers en adoptant une approche descendante à l'échelle de l'écosystème.



Optimiser le fonds de roulement et les liquidités intrajournalières afin de réduire la non-concordance du financement.



Valider le plan de financement d'urgence et de gestion du capital pour évaluer les mesures de faisabilité déjà définies.



2022–Concevoir des stratégies et des cadres de gestion des risques solides et prospectifs.



La gestion du capital et des liquidités est la pierre angulaire de la résilience financière. L'inaction dans ce domaine peut menacer l'existence même des organisations

Contact

Karen Love

Associée, Conseils en gestion des risques
karelove@deloitte.ca

Abdul Basit Faysal

Directeur principal, Conseils en gestion des risques
abfaysal@deloitte.ca