



Les occasions que présente la réglementation

Une perspective de Deloitte sur la façon dont les institutions financières peuvent progresser dans un monde fortement réglementé

Au cours des années qui ont suivi le début de la crise financière mondiale, les institutions financières du Canada ont d'ailleurs été noyées sous une vague – ou plutôt un raz-de-marée! – de règlements complexes. Les organismes de réglementation canadiens et étrangers ont adopté de nouvelles règles à un rythme étourdissant. Bon nombre de banques, de compagnies d'assurance et d'autres institutions financières (IF) ont éprouvé des difficultés à se tenir à jour.

Les IF ont réagi à cette vague de règlements en investissant massivement dans leurs infrastructures de gestion du risque, de gestion du capital et de conformité et en prenant des mesures destinées à renforcer la culture de risque de leur organisation. Elles ont mis en place des systèmes de traitement des données plus solides et plus étendus, afin de prendre de meilleures décisions à l'égard du risque, de leurs activités commerciales et de la conformité. Enfin, elles ont commencé à accroître leurs réserves de capital dans le but de respecter les exigences de l'Accord de Bâle III et du BSIF, de même que les autres règles applicables.

La réglementation imposée au lendemain de la crise part d'une bonne intention. On peut difficilement reprocher aux autorités de vouloir protéger les déposants et les titulaires de police et d'assurer la solidité et la stabilité du système financier mondial. Le cadre réglementaire du Canada s'est avéré efficace durant les périodes de crise, la question est maintenant de savoir s'il crée un désavantage relatif pour les IF canadiennes durant les périodes de croissance. Bien entendu, les IF se plaignent du fardeau qu'elles supportent en raison de la complexité et de la multiplication des règles et des répercussions de la réglementation sur leur capacité à croître.

Le fardeau réglementaire est un thème récurrent de nos conversations avec les dirigeants d'IF canadiennes. La conformité engendre des coûts astronomiques, que ce soit en personnel, en technologie ou en infrastructures, sans parler du temps consacré aux activités de conformité au sein des organisations. Étant donné que les exigences réglementaires concernant le capital ont été rehaussées, la part disponible pour les investissements a grandement diminué, ce qui exerce une pression à la baisse sur les rendements alors que les perspectives de croissance diminuent dans certains domaines comme les prêts hypothécaires. Le défi est particulièrement important pour les IF de petite taille, qui n'ont tout simplement pas les ressources et l'expertise des institutions de grande envergure.

Les dirigeants des IF expriment souvent leur frustration devant l'incertitude qui plane actuellement en matière de conformité. Ils ne savent plus sur quel pied danser à mesure que les règles sont rédigées, annoncées, déposées et révisées. Les signaux qui proviennent de la réglementation ne sont pas toujours clairs, ce qui complique la planification au sein des IF. Ce qui complique encore plus la situation, c'est le fait qu'un certain nombre d'IF canadiennes sont assujetties à la fois à la réglementation locale et aux règles étrangères, comme la règle Volcker de la loi américaine Dodd-Frank, Solvabilité II et d'autres règles, ce qui ajoute davantage de complexité et d'incertitude.

Toutefois, dans l'ensemble, le sentiment qui prévaut à l'égard du cadre réglementaire semble être la résignation. Les IF sont conscientes qu'il est nécessaire de rétablir la confiance du public à leur égard (même si la réputation du secteur financier canadien a peu souffert de la crise), mais elles considèrent le cadre réglementaire comme une simple contrainte avec laquelle il faut composer. Dans la plupart des cas, les IF s'adaptent aux changements réglementaires de manière réactive, au lieu de se montrer proactives et, souvent, elles omettent d'en étudier les incidences stratégiques.



Le risque associé à la réglementation excessive, ou aux réactions excessives à la réglementation, est que les IF délaissent la scène mondiale et se replient sur les marchés locaux. Une réduction des activités mondiales des IF entraînerait une baisse des flux des capitaux. Avec moins de capitaux disponibles provenant des grandes institutions mondiales, l'innovation pourrait s'en trouver paralysée (ou à tout le moins freinée) dans de nombreux secteurs, tandis que des banques parallèles ou d'autres institutions moins réglementées combleraient le vide.

Il est temps de changer d'attitude

Selon nous, en continuant de considérer le cadre réglementaire actuel comme un mal nécessaire et le prix à payer pour les erreurs passées, les IF se mettent elles-mêmes des bâtons dans les roues. Penser à la conformité en termes de centre de coûts ou se concentrer sur ce que les règles interdisent empêche les IF de découvrir de nouvelles occasions de croissance et d'amélioration opérationnelle.

Il est temps d'envisager la conformité – et le cadre réglementaire – sous un nouvel angle. Un effort soutenu en matière de conformité fondé sur une profonde compréhension de la réglementation peut éventuellement aider les organisations à se démarquer de leurs concurrents. Les investissements effectués pour permettre aux IF de mieux comprendre leurs activités, leurs clients, les risques et leur capital peuvent servir à provoquer des changements dans la manière avec laquelle l'organisation mène ses activités et l'endroit où elle le fait à l'avenir, y compris dans ses secteurs d'activités.

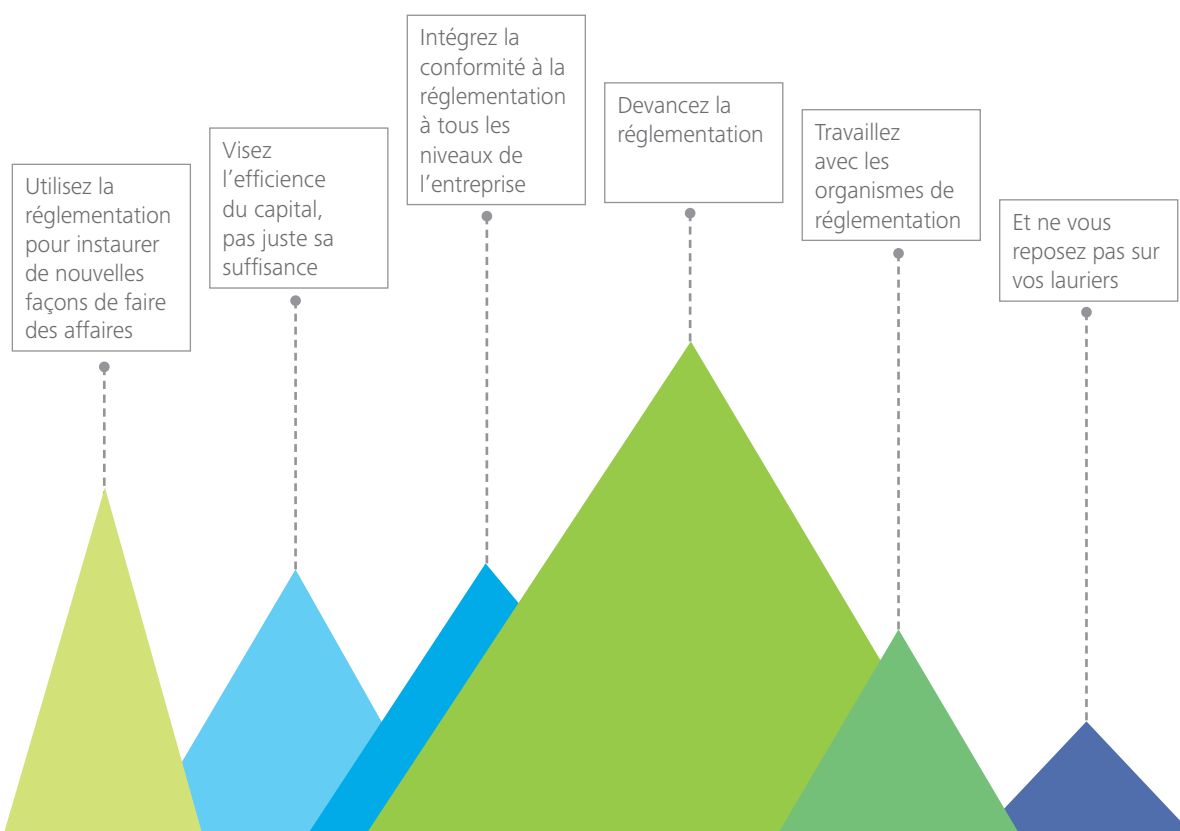
Les investissements énormes que les IF ont réalisés ces dernières années en vue de se conformer à de strictes exigences réglementaires ont eu des effets bénéfiques qui dépassent largement l'objectif de départ. En renforçant leur capacité en matière réglementaire, de conformité, de gestion du risque et d'audit, les IF affûtent leur sens des affaires. Certes, la croissance des services de conformité a entraîné une hausse des coûts, mais les IF comprennent aussi mieux la nouvelle réglementation et la façon dont elles peuvent innover dans ce contexte hyper réglementé.

Les investissements des IF dans la technologie, en partie motivés par les pressions réglementaires, génèrent des capacités de collecte et d'analyse de données beaucoup plus importantes. Ces capacités peuvent être exploitées pour donner aux IF une perspective élargie, à la grandeur de l'entreprise, de leurs activités, de leurs risques et de leurs clients, qui les aidera à éviter des problèmes éventuels de manière proactive, et à repérer de nouvelles occasions.

Il est peu probable que le rythme et l'ampleur des changements réglementaires diminuent à court terme. Alors que des règlements adoptés après la crise continuent d'entrer en vigueur, les banques et les compagnies d'assurance doivent s'attendre à de nouvelles règles et exigences dans un avenir pas trop lointain. Les IF qui prennent l'initiative de comprendre pleinement les répercussions de cette nouvelle réglementation sur leurs activités et d'élaborer un plan d'action seront mieux placées pour se distinguer de leurs concurrents, et même les surclasser.

Les occasions à saisir avec la réglementation : secteurs à considérer

Nous ne croyons pas qu'il est naïf d'encourager les IF à regarder le bon côté du cadre réglementaire actuel. D'après nous, il est dans l'intérêt des IF d'aborder les changements réglementaires et les activités de conformité de façon positive, en gardant à l'esprit les avantages qu'ils présentent. Il faut s'attendre à ce que la réglementation demeure complexe, touffue et stricte, du moins pour l'avenir prévisible. Les IF qui vont au-devant de la réglementation et qui s'en servent pour alimenter le changement, l'économie, l'efficacité et l'efficience de l'organisation sont susceptibles d'obtenir un avantage concurrentiel qui les aidera à renouer avec la croissance ou à l'accélérer.



1

Utilisez la réglementation pour instaurer de nouvelles façons de faire des affaires

Bon nombre d'IF réagissent instinctivement de manière tactique aux nouvelles exigences réglementaires et se contentent de prendre les mesures nécessaires pour s'y conformer. Elles recueillent les données pertinentes, en font la synthèse et l'analyse, puis les rapportent dans les délais prévus et de la manière établie par l'organisme de réglementation. On peut comprendre cette approche, mais elle n'apporte rien qui fasse progresser les entreprises. Les activités de conformité n'ont d'autre but que de satisfaire l'organisme de réglementation.

À l'inverse, les organisations intelligentes prennent le temps de bien comprendre la réglementation et son incidence sur leurs activités. Ces IF examinent les domaines où il leur sera peut-être nécessaire de réduire ou de cesser leurs activités, et elles repèrent ce qui leur sera désormais permis de faire. Il y a quelques années, une grande compagnie d'assurance européenne a, comme ses pairs, dû planifier l'adoption imminente des Normes internationales d'information financière (IFRS). La société s'est non seulement préparée à la conversion aux nouvelles normes d'information, mais elle a également investi beaucoup de temps avant leur adoption en vue de bien comprendre les répercussions des IFRS sur ses activités et elle s'est plus particulièrement intéressée aux possibilités que lui offraient les nouvelles normes. Comme cette société a bien mieux saisi l'incidence des IFRS que ses concurrents, elle a pu lancer de nouveaux produits et des innovations auxquels les autres n'avaient tout simplement pas pensé.

2

Visez l'efficacité du capital, pas juste sa suffisance

Une grande partie de la réglementation adoptée au lendemain de la crise financière mondiale est axée sur la liquidité et la suffisance du capital. Autrement dit, elle impose aux IF de mettre de côté un capital suffisant pour éviter les effondrements soudains, ou les situations proches de l'effondrement, qui se sont produites durant la récession. Les IF du Canada et d'ailleurs ont donc déployé des efforts considérables pour se conformer aux nouvelles exigences en matière de capital. Ces travaux devraient se poursuivre au moins jusqu'à la fin de la décennie.

Par conséquent, les IF ont moins de capital disponible à investir dans leurs activités et les occasions de croissance. Dans ce contexte, les IF canadiennes ont tout intérêt à miser sur l'efficacité du capital, en exploitant toute la valeur du capital non réglementaire à leur disposition. Les IF des États-Unis, de l'Europe et d'ailleurs mettent déjà l'accent sur l'efficacité du capital, en grande partie parce qu'elles n'ont pas eu le choix durant la période qui a suivi la crise. Fermelement décidées à accroître l'efficacité du capital, ces IF ont activement réorganisé leurs activités. Elles ont augmenté leur présence dans certains secteurs et y ont mis fin dans d'autres.

De leur côté, les IF canadiennes n'ont pas autant cherché à augmenter l'efficacité du capital, puisqu'elles ont moins souffert de la crise financière. Cependant, la situation a évolué. Les IF canadiennes devraient soumettre leurs activités à un examen critique. Elles devraient déterminer s'il est toujours justifié de poursuivre les activités qui emploient beaucoup de capital ou s'il serait profitable de les réduire ou d'y mettre fin pour se concentrer sur des activités à honoraires (comme la gestion de patrimoine), qui procurent un revenu stable et prévisible sans utiliser des montants disproportionnés de capital, une ressource devenue rare.

3

Intégrez la conformité à la réglementation à tous les niveaux de l'entreprise

Habituellement, les IF suivent une approche descendante de la conformité. Autrement dit, la conformité est une activité distincte de l'exploitation ; il y a peu d'échanges ou de participation au-delà du strict minimum. Cette approche n'offre guère de possibilité de collaboration entre les unités opérationnelles.

Les IF devraient tout mettre en œuvre pour que la conformité fasse partie du quotidien de l'entreprise en l'intégrant à la routine de ses différents services. Si la conformité à la réglementation s'ajoute aux tâches habituelles, les questions de réglementation auront plus de chances de figurer dans le processus décisionnel quotidien de l'ensemble de l'organisation, améliorant ainsi la conformité globalement.

4

Devancez la réglementation

Par ailleurs, en intégrant la conformité aux activités quotidiennes, les IF pourront redéployer une partie de leurs ressources en matière de conformité en vue de mieux comprendre les répercussions stratégiques de la nouvelle réglementation. Cela peut aider les IF à avoir une meilleure perspective sur l'incidence de la réglementation sur leur clientèle, leur gamme de produits et même leurs modèles d'affaires. De cette façon, elles pourront élaborer des plans avant l'entrée en vigueur des nouveaux règlements. Grâce à cette préparation, les organisations auront une meilleure connaissance de la réglementation et auront une longueur d'avance sur leurs concurrents.

5

Travaillez avec les organismes de réglementation

Le secteur financier du Canada a fait l'objet de nombreuses louanges ces dernières années en raison de sa stabilité tout au long de la crise financière. La prudence de longue date dont font preuve les IF canadiennes dans leurs pratiques commerciales et la prise de risque explique en grande partie cette résistance. Celle-ci est aussi attribuable à la relation de travail respectueuse et productive qu'entretiennent les IF et les organismes de réglementation. Leurs rapports sont exempts des frictions observées ailleurs.

Ce climat est extrêmement favorable pour l'avenir. Les IF et les organismes de réglementation visent le même but : veiller à ce que le système financier canadien demeure stable et sûr et à ce qu'il continue de servir les intérêts des Canadiens. Il existe néanmoins une différence de taille : les organismes de réglementation imposent des règles afin que les erreurs passées ne se reproduisent pas tandis que les IF s'efforcent d'anticiper les risques et de les atténuer avant qu'ils ne deviennent problématiques. Par conséquent, nous encourageons les IF à communiquer leurs perspectives et leurs idées avant que les problèmes ne se matérialisent et à collaborer avec les organismes de réglementation pour trouver des solutions mutuellement satisfaisantes, et ce, avant qu'elles soient nécessaires plutôt qu'après.

En collaborant avec les organismes de réglementation pour développer de nouvelles solutions et de nouvelles règles, les IF peuvent mettre à profit leur connaissance approfondie du secteur. Elles peuvent aussi offrir leurs perspectives sur le moyen le plus efficace et efficient de régler les problèmes et d'éviter que soit adoptée une réglementation lourde, coûteuse et potentiellement moins efficace.

Note aux organismes de réglementation : visez les activités, par les institutions

Actuellement, la réglementation des services financiers vise la nature et la complexité des institutions, au lieu de se concentrer sur la nature de leurs activités. Cette approche ne convient pas à la réalité des services financiers modernes.

De nos jours, la frontière entre les banques et les compagnies d'assurance n'est pas toujours très claire. De plus, des détaillants, des sociétés technologiques et d'autres institutions financières non bancaires se lancent sur le marché des services financiers. Enfin, les activités bancaires parallèles relativement peu surveillées et réglementées gagnent en importance.

Il est donc plus approprié de réglementer certains types d'activités (p. ex., les instruments dérivés complexes et le risque connexe de contrepartie) et d'imposer les mêmes exigences à toutes les sociétés qui fournissent ce service. Grâce à cette approche, la concurrence sera plus loyale entre les sociétés de types différents, la réglementation globale sera standardisée et, surtout, les intérêts des titulaires de police et des déposants seront préservés malgré les changements et l'innovation qui déferlent sur les services financiers.

6

Et ne vous reposez pas sur vos lauriers

Certains observateurs des services financiers estiment qu'une fois que le fardeau réglementaire des IF aura atteint un certain niveau, la tendance s'inversera et une partie de la réglementation sera allégée. Nous mettons les IF en garde contre ce point de vue qui pourrait les inciter à ne faire que le strict nécessaire en ce qui a trait à la conformité.

Le monde a changé depuis que la crise financière a éclaté. Dans les années à venir, les gouvernements et les organismes de réglementation seront amenés à intervenir davantage dans les services financiers. Il ne faut pas compter sur un retour au cadre réglementaire qui existait avant la crise.

Nous recommandons aux IF de s'intéresser à la réglementation en vigueur et à celle à venir et de bien la comprendre afin d'en déterminer les répercussions stratégiques sur leurs activités. Nous les encourageons à s'impliquer de manière proactive auprès des organismes de réglementation et à leur offrir leurs perspectives sur la façon de traiter les problèmes et les préoccupations, afin d'orienter l'ordre du jour réglementaire au cours des prochaines années. Il ne fait aucun doute que les IF qui excelleront à cet égard sortiront gagnantes sur le plan commercial et obtiendront un avantage concurrentiel.

Pour plus d'information

Communiquez avec nous par courriel cafinancialservices@deloitte.ca
ou visitez <http://www.deloitte.com/ca/servicesfinanciers>